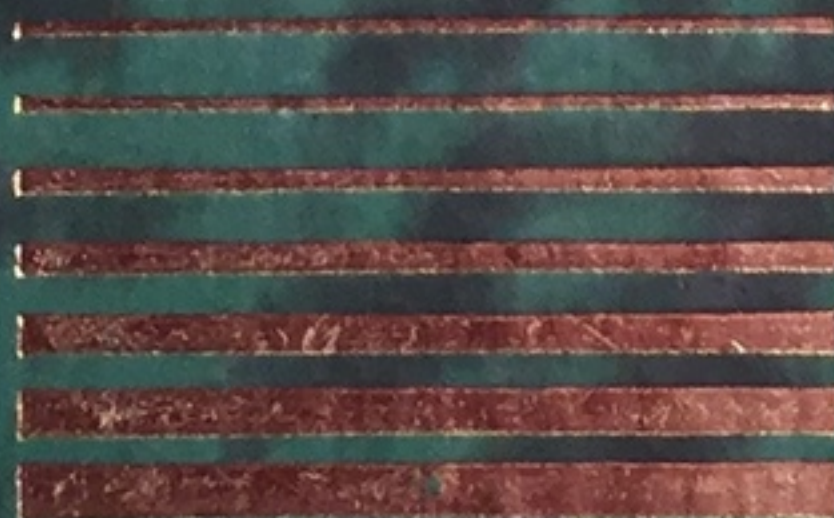


ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Постановка цели

Интервью:
подготовка и проведение

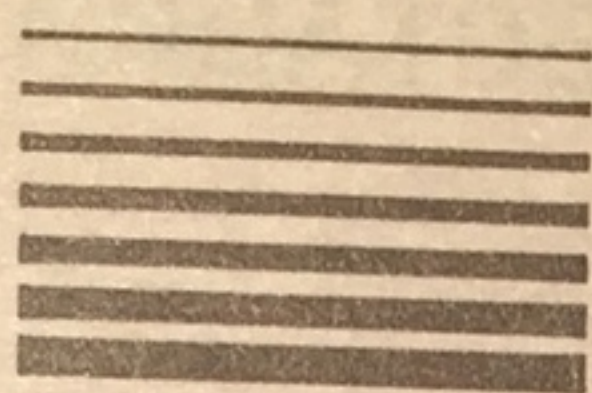
Е. А. Борисова



 **ПИТЕР®**

И

Теория
и практика



менеджмента

ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Е. А. Борисова



Москва • Санкт-Петербург • Нижний Новгород • Воронеж
Ростов-на-Дону • Екатеринбург • Самара
Киев • Харьков • Минск

2003

Елена Анатольевна Борисова
ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Серия «Теория и практика менеджмента»

Главный редактор
Заведующий редакцией
Руководитель проекта
Выпускающий редактор
Художественный редактор
Верстка
Корректоры

*Е. Строганова
Л. Волкова
Е. Базанов
В. Земских
В. Земских
М. Прохорцов
Л. Ванькаева, М. Одиноква*

ББК 65.9(2)29-640 УДК 331.108.2

Борисова Е. А.

Б82 Оценка и аттестация персонала. — СПб.: Питер, 2003. — 288 с.: ил. —
(Серия «Теория и практика менеджмента»).

ISBN 5-94723-388-6

В книге рассматривается оценка и аттестация как один из важнейших инструментов управления персоналом. Теоретические положения дополняются рекомендациями по практическому применению и примерами из реальных ситуаций. Рассматриваются разные подходы к аттестации в отечественной и зарубежной теории и практике. Особое внимание уделяется взаимосвязи аттестации и других разделов управления персоналом. Книга носит практическую направленность и позволяет самостоятельно построить процесс аттестации с учетом особенностей своей организации.

© ЗАО Издательский дом «Питер», 2003

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 5-94723-388-6

ООО «Питер Принт». 196105, Санкт-Петербург, ул. Благодатная, д. 67в.
Лицензия ИД № 05784 от 07.09.01.

Налоговая льгота – общероссийский классификатор продукции ОК 005-93,
том 2; 953005 – литература учебная.

Подписано в печать 19.12.02. Формат 84×108/32. Усл. п. л. 15,12. Доп. тираж 4500 экз. Заказ № 2018.

Отпечатано с фотоформ в ФГУП «Печатный двор» Министерства РФ
по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций.
197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., 15.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Аттестация — стоит ли игра свеч	5
Вместо вступления	5
Глава 1. Оценка персонала и аттестация	9
1.1. Определение и основные положения	9
1.2. Внедрение системы аттестации или фор- мальной оценки: доводы «против»	13
1.3. Нужен ли нам этот проект?	15
1.4. Внедрение системы аттестации или фор- мальной оценки: доводы «за»	18
1.5. Структура процесса аттестации	22
1.6. Взаимодействие службы управления персо- налом с руководителями в процессе аттес- тации	29
1.7. Взаимосвязь оценки персонала и аттеста- ции с другими элементами системы управ- ления персоналом	32
Глава 2. Цель аттестации. Построение системы в соответствии с целью	38
2.1. Как определить и описать цель аттестации	38
2.1.1. Нет цели — нет проекта	38
2.1.2. Три основные цели аттестации	44
2.1.3. Возможность сочетания целей и обес- печение их бесконфликтности	49
2.1.4. Теория и практика	51
2.1.5. Некоторые примеры формулирова- ния целей	55
2.2. Кого аттестуют, кто аттестует	62
2.2.1. Кого надо аттестовывать?	62

2.2.2. И в какой очередности?	64
2.2.3. А судьи кто?	65
2.2.4. Участие консультантов в проведении аттестации	88
2.3. Методы проведения аттестации	95
2.3.1. Рейтинговые методы	96
2.3.2. Сравнительные методы	104
2.3.3. Письменные методы	105
2.3.4. Поведенческие рейтинговые шкалы	108
2.3.5. Управление по целям (МВО — Management By Objectives)	109
2.3.6. Применение различных методов оценки персонала	116
2.3.7. Упражнение	117
Глава 3. Критерии оценки и стандарты работы	120
3.1. Что мы оцениваем?	120
3.2. Пример критериев оценки и разработки системы критериев оценки	128
3.3. Разные подходы к системам критериев оценки. Нужно ли описание критериев?	155
3.4. Разумная аттестация	163
3.5. Разработка аттестационной формы	169
Глава 4. Поведенческие и этические аспекты при оценке персонала и проведении аттестации	175
4.1. Принцип «не навреди»	175
4.2. Подготовка компании к аттестации	185
4.3. Обучение лиц, проводящих аттестацию	194
4.4. Основные поведенческие ошибки при проведении аттестации	204
4.5. Анализ результатов аттестации, план мероприятий	215
Вместо заключения	218
Приложения	220

АТТЕСТАЦИЯ — СТОИТ ЛИ ИГРА СВЕЧ

ВМЕСТО ВСТУПЛЕНИЯ

Решение написать книгу об аттестации пришло не сразу. Так же как и не сразу пришло понимание того, что такое аттестация и, самое главное, зачем и кому она нужна.

Первое мое знакомство с аттестацией произошло в доперестроечные времена, когда я работала инженером-экономистом. «Сверху» было спущено новое штатное расписание, создана аттестационная комиссия, в задачи которой входило привести в соответствие имеющихся сотрудников и новое штатное расписание. Процедура была простой и, возможно ввиду моей молодости (и уверенности в том, что работа выполняется нормально), не особенно пугающей. Ответила на несколько вопросов, расписалась в протоколе, вышла — и забыла. Формальная процедура с заранее известным результатом. В отделе по итогам аттестации кому-то слегка повысили зарплату, нескольких человек уволили, но неожиданностей не было. Комиссия разделила коллективную ответственность, и все пошло своим чередом.

Несколько лет спустя, изучая управление персоналом, «споткнулась» о тему аттестации. Она — как выяснилось позднее, не сама тема, а то, как она подавалась, — выглядела случайным вкраплением в стройную теорию.

Смесь понятий, методов, способов, критериев и надежда никогда больше не слышать это слово — вот сухой остаток изучения.

Позднее, когда я сама читала курс управления персоналом (и как преподаватель готовила материал), я в корне изменила свое отношение к аттестации. Навлекая на себя упреки в излишней восторженности, скажу, что аттестация — мощнейший и важнейший инструмент управления. Стройная и логичная теоретическая система при правильном применении позволяет оценить текущее состояние трудовых ресурсов (провести аудит персонала), проанализировать свои промахи и достижения в прошлом, грамотно выстроить планы на будущее. Кроме того, аттестация теснейшим образом связана со всеми составляющими системы управления персоналом. В ней отражаются все достоинства и недостатки работы с персоналом.

Вслед за классиком повторю: «Суха теория, мой друг, а древо жизни пышно зеленеет». Вооруженная теорией, я стала интересоваться тем, что происходит в реальности. Познакомившись с тем, как проходит аттестация в некоторых компаниях, я вновь ощутила себя то ли в доперестроечном периоде, то ли в периоде первого хаотичного знакомства с темой. Иногда возникало ощущение, что аттестацию проводят просто для того, чтобы что-то делать — отрапортовать, поставить галочку, приобщиться к чему-то не очень понятному, но модному. Это неудивительно — ведь понятию «управление персоналом» в России едва ли исполнился десяток лет. Сама теория многими рассматривается как гуманитарная дисциплина, которую нельзя ни структурировать, ни измерить.

Почему-то никому не приходит в голову «вырвать» из управления финансами какую-то часть и заниматься ею, не обращая внимания на все остальное. С управлени-

ем персоналом (как и с маркетингом) происходит обратное. А ведь заниматься аттестацией без учета реального положения дел в компании и без других важнейших элементов (анализа работ, например) невозможно.

Хочу подчеркнуть, что некорректное проведение аттестации свойственно не только российским компаниям. В западных компаниях (и публикациях), несмотря на огромный опыт, встречаются такие недоразумения, что наши «персональщики» смело могут почувствовать себя корифеями.

Впрочем, положительных примеров намного больше. Жаль только, что накопленный замечательный опыт не всегда становится открытым для окружающих. В результате, думается мне, что многие при знакомстве с аттестацией проходят те же стадии, что и я, — непонимание, хаос, отторжение, восхищение. И приходят к самому важному вопросу — а как же осуществить все на практике?

Эта книга — для читателя, который не боится «открытых» вопросов, на которые нет однозначного ответа. Эта книга для тех, кто хочет структурировать и упорядочить свои представления и стремится превратить аттестацию из теоретического раздела учебника в работающий инструмент.

Я вижу свою задачу в том, чтобы помочь читателю ответить на вопросы: «что?», «зачем?» и «как?». Если автору удалось задуманное, читатель этой книги сможет самостоятельно и с пользой построить процесс аттестации в своей компании.

Как использовать эту книгу? Мы все читаем по-разному. Беллетристику — с упоением, философскую литературу — смакуя, учебно-методические издания — выбирая те разделы, которые нам нужны в данный момент. Книга строится так, что читатель может выбрать именно то, что ему требуется здесь и сейчас. Первая глава вклю-

чает основные положения и структуру процесса аттестации. Остальные главы представляют собой составляющие этой структуры, рассмотренные подробно.

Для тех, кто захочет отвлечься, — «Мысли по поводу». Реальные примеры — в «Живом бизнесе». Спорные вопросы и ситуации — в разделе «Пища для размышлений».

Многое из этой книги может использоваться и в процессе оценки персонала в компаниях, которые пока что аттестацию не проводят.

Автор приносит свою благодарность руководителям организаций и специалистам по управлению персоналом, без живого общения с которыми и обмена мыслями и материалами эта книга не появилась бы.

ГЛАВА 1

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА И АТТЕСТАЦИЯ

1.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Оценка персонала — процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений.

В этом определении надо обратить внимание на следующие моменты.

Во-первых, мы оцениваем эффективность деятельности сотрудника, а не самого сотрудника. У нас нет права в деловой обстановке оценивать личностные качества подчиненных ради самих личностных качеств (мы не судья и не Бог). На работе нет плохих и хороших людей. Есть люди, чьи профессиональные, поведенческие и личностные характеристики соответствуют или не соответствуют выполняемой работе и занимаемой должности.

Во-вторых, деятельность сотрудников важна не сама по себе, а в целях реализации задач организации.

В-третьих, в результате оценки происходит накопление информации, которая нужна для управления людьми.

Оценка — более широкое понятие, чем аттестация. Оценка может быть формальной и неформальной (на-

пример ежедневная оценка руководителем подчиненного). Оценка может осуществляться как регулярно, так и нерегулярно, в зависимости от конкретных потребностей компании. Оценка может преследовать различные, иногда достаточно узкие, задачи, не обязательно связанные напрямую со стандартами работы (психологическая оценка, корректировка, оценка в целях усиления давления или контроля, сравнение между собой деятельности работников для принятия административных решений и т. п.). Не всегда оценка связана со стандартами работы — иногда, особенно когда речь идет о психологических характеристиках и особенностях личности, она, к сожалению, имеет со стандартами работы мало общего.

Хотим мы этого или нет, но ежедневно мы что-то и кого-то оцениваем. Как час назад наш подчиненный поприветствовал клиента, насколько он хорошо понял наше задание, каковы результаты его работы за прошедшую неделю, можем ли мы его «продвинуть» на освободившуюся вакансию, надо ли его отправить учиться, какую премию он заслуживает и многое другое.

Признаемся честно, что при любой оценке нельзя исключить человеческую природу. И начальник, и подчиненный — живые люди. Без злого умысла мы включаем в оценку наши личные симпатии и антипатии. Повлиять может многое — внешний вид, тембр голоса, манера излагать свои мысли. Увы, зачастую это все не имеет прямого отношения к общему делу.

Пиша для размышлений

Даже школьные учителя имеют своих «любимчиков» и «гадких утят». Что же говорить о начальнике, основная задача которого — не воспитательные функции, а выполнение плана. Часто ли мы направляем линейных руководителей учиться управлению персоналом? А кого учат азам коммуникаций и эффективному общению? Торговый персонал. Как будто обычному персоналу не приходится ежедневно общаться.

В
ных
Не
нед
эм
от
Ил
сма
сти

Им
связа
дает р
отдел
ется с
ковод
полне
зывает
систем

Жи
В м
раз
ся
бле
хор
бы
мо
«Н
тал
ра
ка
Те
по

Ат
маемо
мализ
ответо

В школьных и университетских программах курсы эффективных коммуникаций тоже не замечены.

Не является ли проблема объективной оценки следствием недостаточной грамотности, неумения контролировать свои эмоции, неумения отделить деловые качества подчиненного от его коммуникативной слабости?

Или «сумбурность» оценок связана с тем, что многие рассматривают работу как синоним жизни и стремятся перенести в рабочий коллектив семейные отношения?

Именно аттестация помогает избежать трудностей, связанных с ситуативной сиюминутной оценкой. Она задает руководителю определенные рамки, позволяющие отделить личное от общественного. Оценка осуществляется с определенной целью (целью организации, а не руководителя), по заданным критериям и стандартам выполнения работы. Снижается субъективизм, процесс вызывает меньше эмоций и напряжения. В результате система аттестации помогает руководителю.

Живой бизнес

В моей практике был период, когда меня достаточно сильно раздражала одна подчиненная. Болтливая, шумная, приносящая ежедневно в рабочий коллектив свои домашние проблемы. Надо отдать ей должное, работу свою она выполняла хорошо. Тем не менее моя оценка (та самая, ситуативная) была крайне отрицательной, на грани «уволю». По счастью, моя коллега и «правая рука» в этих случаях всегда говорила: «Но ведь самое главное, что работу свою она делает. А остальное в ее должности не так уж важно. Объясни ей и постарайся не обращать внимания». Так моя эмоциональная оценка приводилась с помощью коллеги в конструктивное русло. Тем руководителям, которым не повезло с помощниками, помочь должна аттестация.

Аттестация персонала (оценка соответствия занимаемой должности) — процедура систематической формализованной оценки согласно заданным критериям соответствия деятельности конкретного работника четким

стандартам выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности за определенный период времени. (Критерии и стандарты работы получены в результате анализа работ и отражены в описании должности или должностной инструкции.) Процедура аттестации должна быть оформлена в соответствии с законодательными требованиями и локальными нормативными документами компании.

Ключевые элементы данного определения:

Систематичность. Аттестация, проводимая бессистемно от случая к случаю, таковой, по сути, не является. Уж если мы решили проводить аттестацию, следует установить периодичность — раз в квартал, полугодие, год (не реже раза в год).

Формализованность (не от слова формальность!). К аттестации надо готовиться не только устно, но и письменно, разработать формы, в которых будут фиксироваться результаты.

Должны быть заранее заданы критерии, определено, что мы оцениваем. Любая итоговая оценка складывается из многих оценок. Критерии должны быть продуманы и должны соответствовать должностным обязанностям.

Стандарты работы должны быть установлены. В противном случае мы вынуждены оперировать словами «плохой—хороший», а тот, кого мы оцениваем, имеет все основания с нами не согласиться.

Каждая должность предъявляет к работнику определенные требования. Оценка сотрудников, занимающих разные должности, должна базироваться на разных критериях и стандартах.

Аттестация аккумулирует результаты работы за определенный период времени, заранее оговоренный. Этим она принципиально отличается от ситуационной оценки. Результаты аттестации должны учитывать рабо-

ту в течение всего периода, даже если в это время отмечались значительные колебания.

Очень важно понимать, что при оценке (аттестации) происходит не сравнение сотрудников между собой, а имеет место сопоставление «сотрудник-стандарт работы». Сравнивать можно только то, насколько один сотрудник больше/меньше соответствует стандарту работы, чем другой.

Единого мнения ни в специальной литературе, ни среди практиков по поводу определения оценки или аттестации не существует. То же самое относится и к названиям, используемым в англоязычной литературе — встречаются, в частности, такие варианты названий: *Appraisal, Performance assessment, Performance evaluation, Job appraisal, Employee rating evaluation, Performance development review*.

Какое бы название не было выбрано, важнее определиться с целью и содержанием. В противном случае можно разработать дорогостоящую процедуру, результаты которой будут пылиться в архиве, и о которой с содроганием будут вспоминать все участники.

1.2. ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ИЛИ ФОРМАЛЬНОЙ ОЦЕНКИ: ДОВОДЫ «ПРОТИВ»

Мне не приходилось слышать, чтобы линейные руководители радостно воспринимали известие о предстоящей аттестации. Напротив, они чаще рассматривают аттестацию как излишнюю дополнительную работу с непонятной целью и результатом.

Аргументы противников аттестации достаточно разумны. Приведем лишь некоторые из них (думаю, любой менеджер по персоналу может дополнить этот список).

- ◆ Менеджер и так постоянно оценивает своих сотрудников и не нуждается в дополнительной внешней схеме.
- ◆ Катастрофически не хватает времени на выполнение производственных задач, некогда заниматься всякими экспериментами.
- ◆ Можно обострить и ухудшить отношения в коллективе.
- ◆ Мы регулярно беседуем с подчиненными, зачем нужно все усложнять и формализовывать.
- ◆ Аттестация — это устаревшая процедура, доставшаяся в наследство от 80-х годов.
- ◆ Аттестация нужна начальству чтобы избавиться от неугодных.
- ◆ Аттестация — новая игрушка руководства, позабавятся и успокоятся, а нам расхлебывать последствия.
- ◆ Аттестация нужна менеджеру по персоналу, чтобы продемонстрировать свою значимость.
- ◆ У нас недостаточно информации, чтобы оценивать подчиненных.

Продолжать можно достаточно долго. Сторонники организации работы в командах, например, считают, что проведение аттестации может вредно отразиться на деятельности команды — во-первых, при командной организации работы трудно формально оценить личный вклад каждого, так как стандарты определяются для команды (проекта), а не для отдельного сотрудника, во-вторых, есть много факторов, которые выходят из-под контроля — например, поведение клиентов.

В каждом из доводов есть зерно истины. Аттестацию, как и любой другой инструмент управления персоналом, надо применять с умом и в соответствии с реальной си-

Оценка персонала
туальной. Тол
ты «за».

1.3. НУЖЕН

Как же долж
ления персона
ласти он отно
станции? Дав
развитие прое

Сначала не
ли — нет прое
просы «А зач
получим?», те
средства впус
описать. Тогда
можно описать
ди туда, не зна
с людьми тако

Анализ тек
чтобы понять
можно делать
зарплату в дв
Точно так же
нет условий.

Анализ мет
лить минусы и
го метода. Еще
ствовала хоть
ровали. Суще
компьютере. М
конкретной си

туацией. Только после этого можно приводить аргументы «за».

1.3. НУЖЕН ЛИ НАМ ЭТОТ ПРОЕКТ?

Как же должен осуществляться проект в области управления персоналом, вне зависимости от того, к какой области он относится — приему на работу, обучению, аттестации? Давайте посмотрим на рис. 1.1. «Разработка и развитие проекта».

Сначала необходимо определиться с целью. Нет цели — нет проекта. Чем чаще мы будем задавать себе вопросы «А зачем мы это делаем? Что мы в результате получим?», тем реже мы будем тратить время, силы, средства впустую. Часто говорят, что цель невозможно описать. Тогда как же можно достичь того, что невозможно описать? Получается как в детской сказке — пойдите туда, не знаю куда, принесите то — не знаю что. В работе с людьми такой подход неприемлем.

Анализ текущей ситуации и документов необходим, чтобы понять, где мы сейчас находимся и что нужно и можно делать. Никому не придет голову повысить всем зарплату в два раза, не просчитав фонд оплаты труда. Точно так же нельзя внедрять аттестацию, если для нее нет условий.

Анализ методов и подходов позволяет нам определить минусы и плюсы каждого. Нет ни одного идеального метода. Еще Вольтер писал, что, если бы в мире существовала хоть одна идеальная религия, в нее бы все уверовали. Существует много путей. Это — как меню в компьютере. Мы выбираем то, что приемлемо для нас в конкретной ситуации и для конкретной задачи.

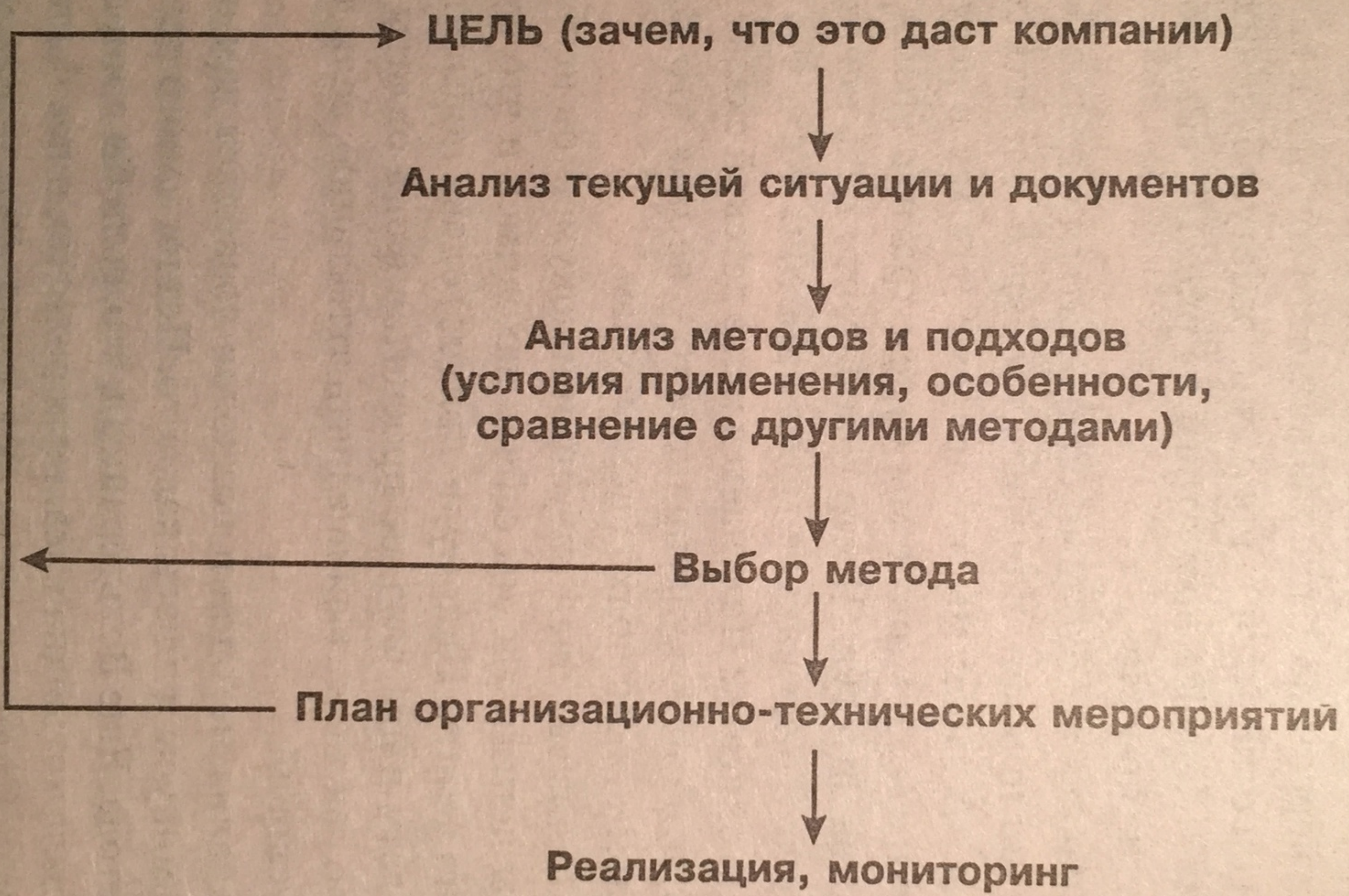
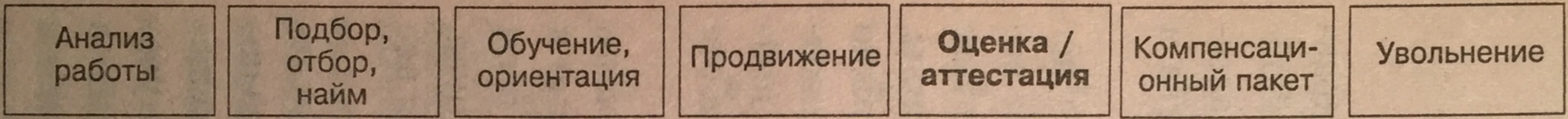


Рис. 1.1. Разработка и развитие проекта

На основании анализа мы выбираем метод — не идеальный, а оптимальный. Некий компромисс со своими достоинствами и ограничениями. Как писал Мануэль Смит: «Компромиссы не должны быть обязательно справедливыми, чтобы быть полезными! Все, что от них требуется, — это чтобы они срабатывали! Где вы читали о том, что жизнь справедлива?» ((4), с. 30). Выбрав метод, мы обязательно должны сопоставить его с нашей целью — только тогда проект будет работать.

Если соответствие цели и метода достигнуто, надо приступать к плану организационно-технических мероприятий, разбив задачу на этапы. Лучше всего сделать это в табличной форме, например:

Этап (под-задача)	Ответственный	Кто еще участвует	Ожидаемый результат	Сроки	Затраты

Только после этого мы получим представление, каков же предполагаемый объем работ и сможем ли мы с ним справиться. Нет ничего пагубнее для бизнеса, чем начинать работу и бросать ее на полпути. Когда мы напишем план (хотя бы предварительный), может оказаться, что он слишком ресурсоемкий (нужны люди, время, деньги). Тогда необходимо вернуться к цели и либо отказаться от проекта, либо еще раз проанализировать текущую ситуацию и пересмотреть методы (всегда найдутся компромиссные варианты), либо утвердиться в мысли, что мы на правильном пути, и действовать!

Решили действовать — вперед. И не забывайте про постоянный мониторинг ситуации — придерживаемся ли мы выбранного курса, соблюдаем ли план, что меняется в нашем окружении.

Мысли по поводу

Меня поначалу удивляло, что на семинарах слушатели пере-рисовывают вышеприведенную схему и подробно записывают комментарии. В большинстве случаев слушатели — специалисты с хорошими знаниями и огромным практическим опытом. Неужели подобная схема является откровением? Потом я поняла, что им не хватает структуры, системы. Знания и умения необходимо структурировать и «разложить по полочкам», и тогда каждый оказывается обладателем реально работающего инструмента.

1.4. ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ АТТЕСТАЦИИ ИЛИ ФОРМАЛЬНОЙ ОЦЕНКИ: ДОВОДЫ «ЗА»

После того как мы убедились, что проект нам действительно нужен, и мы в состоянии его реализовать, можно приводить аргументы «за».

- ◆ Действительно, менеджер и так постоянно оценивает своих сотрудников. Но часто такая оценка осуществляется плохо. Формальная система позволяет повысить эффективность действующей системы оценки.
- ◆ Система неформальной оценки «Начальник—подчиненный» подходит для отдельного сотрудника и его руководителя, но не отвечает интересам организации (нет комплексного подхода). У каждого руководителя может быть своя точка зрения на то, как должны работать подчиненные, но всегда ли руководитель действует в интересах организации, или же отстаивает интересы собственного коллектива? Есть примеры, когда сплоченные подразделения / команды с очень хорошим микроклиматом работают «на себя», зачастую против задач компании.

- ◆ Аттестация действительно отнимает много времени, как и любая стратегическая задача. Если руководитель концентрируется только на сиюминутных вопросах, не инвестируя свое время и усилия в перспективные проекты, будущее ставится под угрозу.
- ◆ Руководитель в отличие от специалиста получает деньги не только за выполнение производственных задач, но и за управление людьми. Аттестация — составная часть управления персоналом.
- ◆ При грамотном проведении аттестации отношения в коллективе примут более деловой и прозрачный характер, исчезнет недопонимание. Конфликтные ситуации возникают не из-за аттестации, аттестация лишь выявляет их и помогает разрешить тем или иным образом. Если конфликт назревает, избегание будет только усугублять ситуацию.
- ◆ Руководители уверены, что подчиненные и так хорошо знают, как руководитель оценивает их работу, и согласны с оценкой. К сожалению, часто эта уверенность не соответствует действительности.

Живой бизнес

Эти ситуации произошли с небольшим интервалом в двух совершенно разных организациях, действующих в разных областях и имеющих разную численность и форму собственности.

Ситуация 1. В компании численностью 25 человек ежегодно в конце года происходит перезаключение договоров и обсуждение деятельности — неформальное собеседование. Работой секретаря было недовольно как начальство, так и многие коллеги. Достоинством секретаря было отличное знание английского. Серьезными недостатками — неумение отвечать на телефонные звонки, неумение грамотно и точно передать информацию, небрежное отношение к бумагам. На

недостатки указывалось неоднократно — но большей частью в конкретных ситуациях и мимоходом. Во время собеседования руководитель в полной уверенности, что вопросов не возникнет, сообщил о том, что контракт продлеваться не будет. Оказалось, что для сотрудницы это — полная неожиданность. Она была уверена, что многочисленные замечания по ходу работы вовсе не свидетельствуют о том, что ее работа в целом не признается удовлетворительной. Напомним — ведь кое-что (не самое основное в этой должности) она делала очень хорошо. Кроме того, оказалось, что сотрудница беременна. Свое увольнение она восприняла (и передала свое восприятие коллегам) как «наказание за беременность». В небольшом коллективе сложилась напряженная обстановка, естественная человеческая жалость заставила коллег забыть свое недовольство секретарем и ополчиться против начальства. Если бы в компании проводилась аттестация, во время которой до сотрудника было бы доведено, что от него ожидается и какой частью его работы компания недовольна, подобной ситуации можно было бы избежать. Либо секретарь своевременно попыталась бы улучшить свою работу, либо и она, и коллеги адекватно восприняли бы решение о прекращении контракта.

Ситуация 2. В организации численностью 100 человек в конце года принимали решение, с кем продлевать контракты, с кем не продлевать. К удивлению руководства, оказалось, что сотрудники, работа которых была неудовлетворительна, впервые узнали об этом, когда им сообщили о решении договор не продлевать. До этого они пребывали в полной уверенности, что все идет своим чередом. В результате было принято решение с несколькими работниками заключить контракт еще на два месяца, чтобы дать им возможность освоиться с мыслью о расставании и смягчить моральную травму. Впоследствии генеральный директор сказал: «Если бы у нас проходила аттестация, во время которой работникам бы своевременно и грамотно разъяснили, что их деятельность нас не устраивает, мы избежали бы моральных проблем и финансовых (дополнительных двух месяцев выплат)».

- ◆ На аттестации «выплывают» все наши ошибки в работе с персоналом. Мы получаем возможность их понять и исправить, не доводя ситуацию до

кризисной. Например, отсутствие информации о том, что должен делать или реально делает сотрудник — не причина для отказа от аттестации, а показатель недосмотра руководителя. Точно так же, как и неумение сформулировать требования к подчиненному — признак слабости руководителя, а не повод отказа от аттестации.

Живой бизнес

На семинаре по аттестации директор и совладелица небольшой аудиторской компании говорит, что не может оценить сотрудников и сообщить им о своей оценке по такому, например, критерию, как «дисциплина». «У меня есть несколько сотрудников, которые приходят на работу позже остальных, — жалуется она. — Но я опасаясь сделать им замечание — ведь сейчас они задерживаются после работы, если необходимо, а заставь я их приходить вовремя, они и уходить будут вовремя.» «Так чем же вы недовольны? Введите свободное посещение и спрашивайте за результаты работы», — удивляется группа. «Я хочу, чтобы они приходили вовремя, потому, что это раздражает меня и вредно сказывается на их коллегах», — следует ответ. «А у кого зарплата больше — у тех, кто приходит рано, или у тех, кто опаздывает?», — интересуется группа. Ответ: «У тех, кто опаздывает, зарплата выше». После семинара директор говорит мне: «Аттестация — это слишком сложно и нам не нужно». Мысленно отвечаю: «Вам не только не нужно, вам категорически противопоказано».

- ♦ Аттестация — это прекрасная возможность похвалить сотрудника, сообщить ему, что его работой довольны, и какие планы на его продвижение существуют. Это просто редкая возможность поговорить с начальником без суеты о серьезных несиюминутных вопросах.

Пища для размышлений

Часто ли мы хвалим наших подчиненных? Если встречаем ошибки — ругаем. А раз не ругаем, значит, все в порядке. Только знают ли они о том, что все в порядке? Мне приходи-

лось консультировать одну замечательную компанию. Владимир, генеральный директор, регулярно проводил аттестационные собеседования. Присутствуя на таких собеседованиях, я видела, как подчиненные ждут оценки своей работы и как они искренне радуются, что их достижения и успехи замечены руководителем. Может быть, когда аттестация будет восприниматься как пряник, а не как кнут, исчезнут многие опасения и появится новый инструмент мотивации?

Как только сотрудники поймут и поверят, что задача формальной оценки — поддержать менеджера, большинство аргументов «против» исчезнут сами собой.

Конечно же, основная задача аттестации — развитие организации в целом.

Аттестация позволит:

- ◆ Провести аудит персонала.
- ◆ Определить, насколько верны заданные стандарты деятельности и критерии оценки (т. е. требования, предъявляемые к работникам).
- ◆ Выявить «болевые точки».
- ◆ Оценить ценность сотрудников не только для подразделения/группы, но и для организации.
- ◆ Обоснованно принимать управленческие решения, в том числе связанные со стратегическими задачами организации и процессом внедрения изменений.

1.5. СТРУКТУРА ПРОЦЕССА АТТЕСТАЦИИ

Процесс аттестации можно и нужно структурировать так же, как и любой другой процесс в компании. Приведем здесь лишь схему (рис. 1.2) и краткие комментарии, в последующих главах каждый блок будет рассмотрен подробно.

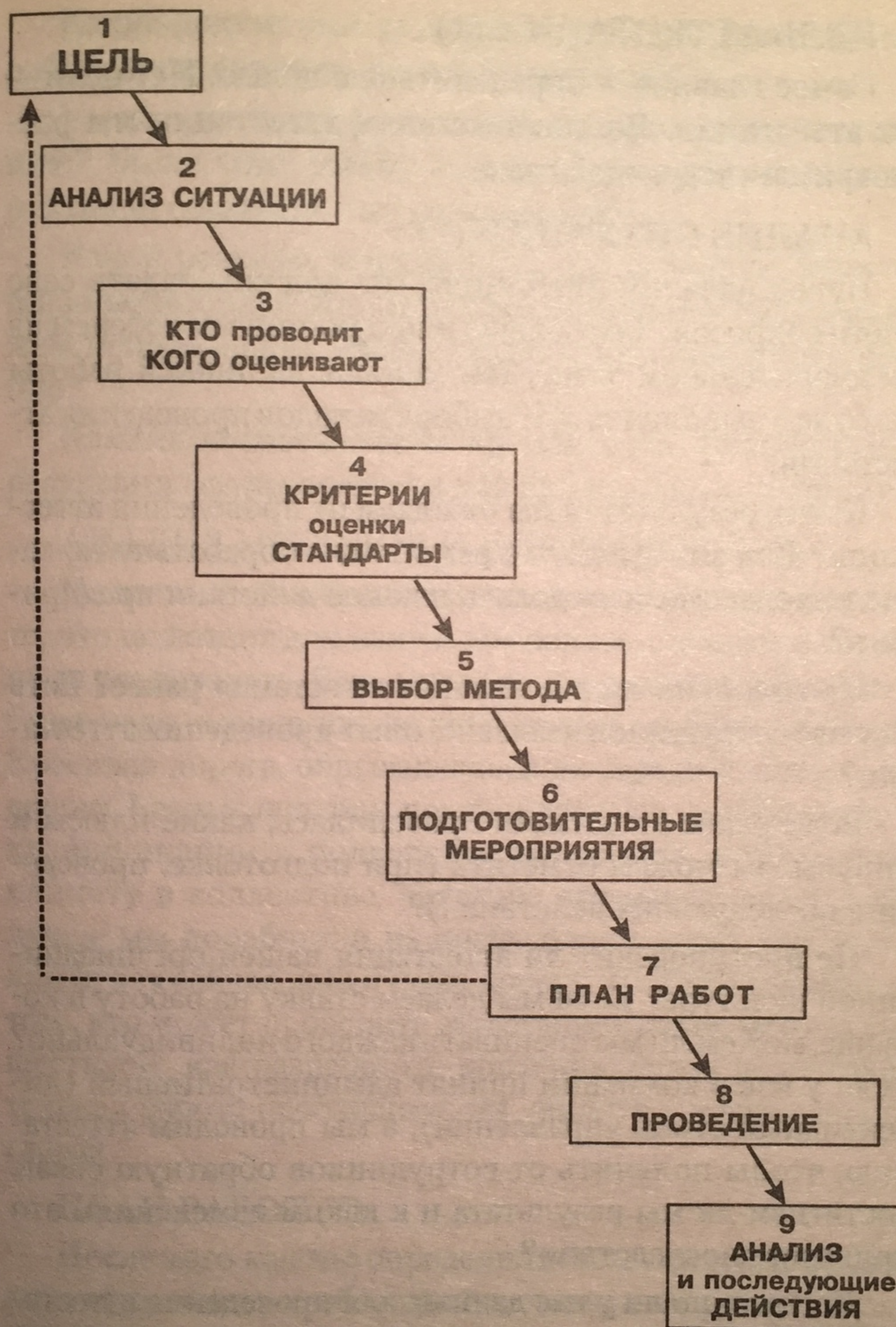


Рис. 1.2. Алгоритм действий при проведении аттестации

ЦЕЛЬ АТТЕСТАЦИИ (1)

Самое главное — определиться с целью. Нет цели — нет аттестации. Возможные цели аттестации мы рассмотрим в следующей главе.

АНАЛИЗ СИТУАЦИИ (2)

Перед началом аттестации мы должны задать себе много вопросов. Чем больше информации мы соберем на предварительном этапе, тем меньше излишней работы мы будем выполнять при выборе методов проведения аттестации.

Каких результатов мы ожидаем от проведения аттестации? Как мы будем эти результаты обрабатывать, какие выводы сможем сделать и какие действия предпринять?

Проводилась ли в компании аттестация ранее? Есть ли у нас сотрудники, имеющие опыт проведения аттестации?

Если ранее аттестация проводилась, какие плюсы и минусы мы можем отметить (при подготовке, проведении, последующих действиях)?

Не противоречит ли аттестация нашей организационной культуре? Если мы делаем ставку на работу в команде, можем ли мы оценивать каждого индивидуально? Если у нас в компании принят административный (директивный стиль управления), а мы проводим аттестацию, чтобы получить от сотрудников обратную связь, достигнем ли мы результата и к каким изменениям это приведет впоследствии?

Достаточно ли у нас данных для проведения аттестации? Существуют ли стандарты выполнения работы? Знают ли работники, что от них ожидается на рабочем месте? Хорошо ли руководители знают, что делают подчиненные?

Какие документы, регламентирующие деятельность работников, существуют в организации?

Умеют ли наши руководители проводить аттестацию? Более того, умеют ли наши руководители конструктивно общаться с подчиненными?

Какой реакции персонала на предстоящую аттестацию мы ожидаем? Какие методы внутреннего РР мы можем использовать, чтобы создать позитивное отношение?

Какими человеческими, временными, финансовыми ресурсами мы располагаем для проведения аттестации?

АНАЛИЗ МЕТОДОВ И ПОДХОДОВ (3–6)

Из всего многообразия методов надо выбрать именно то, что подходит для нашей компании, и что мы в состоянии реализовать. Есть много заманчивых путей, но выбрать надо именно тот, по которому мы дойдем до конца. Красивая дорога, обрывающаяся на середине пути — не дорога. Разные подходы предъявляют свои требования к квалификации и подготовке персонала, моральному климату в коллективе, наличию времени и денег. Чем лучше мы поработали на предыдущем этапе, тем легче нам будет сейчас найти свою дорогу. Подробный анализ того, кто может проводить аттестацию, какие методы существуют, как разработать критерии, какая подготовительная работа необходима, вы увидите в последующих главах.

ПЛАН РАБОТ (7)

После того как мы определились, зачем и как проводить аттестацию, необходимо составить подробный план работ с описанием того, кто участвует в процессе, какие этапы и в какие сроки проходят, какие ресурсы необходимы, кто несет ответственность за отдельные этапы и за процесс в целом. В крупных компаниях или в компани-

ях, где налицо проблемы взаимодействия службы персонала и линейных руководителей, рекомендуется этот план закрепить в приказе по организации.

Такой план сделает последующую работу прозрачной и предсказуемой.

Каждый участник процесса будет знать, что и когда он будет делать. Тому, кто отвечает за аттестацию (как правило, это директор по персоналу) не придется выслушивать ссылки на нехватку времени, оправдываться и уговаривать.

Оценка затрат также представляется достаточно важной. Очевидные затраты — это печать аттестационных форм, расходы на привлечение консультантов (если такое происходит) и приобретение литературы. Так как аттестация проходит в рабочее время, все участники процесса получают зарплату, надо подсчитать расходы на зарплату. Кроме того, во время аттестации сотрудники не занимались основной производственной деятельностью, т. е. мы имеем недополученную прибыль. Приблизительно затраты на процесс аттестации можно рассчитать по формуле:

ЗАТРАТЫ НА ПОДГОТОВКУ И ПРОВЕДЕНИЕ АТТЕСТАЦИИ

$$\sum t_i z_i + \sum t_j (z_j + \sum z_{jk}) + D_{\text{орг}} + D_{\text{нп}} + K,$$

где t_i — время, затраченное i -м работником на подготовку к аттестации; z_i — зарплата i -го сотрудника в час; t_j — время на аттестацию j -го сотрудника; z_j — зарплата j -го сотрудника в час; z_{jk} — зарплата k -го сотрудника в час, участвующего в аттестации j -го сотрудника; $D_{\text{орг}}$ — затраты на орграсходы; $D_{\text{нп}}$ — недополученная прибыль; K — расходы на привлечение консультантов и приобретение литературы.

Когда мы составили план организационно-технических мероприятий, надо еще раз соотнести его с целью. Впрочем, если предыдущие этапы выполнены грамотно (особенно анализ), маловероятно, что мы выявим несоответствие усилий и ожидаемого результата. Однако если такое все-таки произошло, лучше пересмотреть методы и подходы до того, как мы начали действовать. Любой человек бизнеса знает, что чем раньше мы внесем коррективы в не очень удачный проект, тем меньше затрат пропадет впустую.

ПРОВЕДЕНИЕ (8)

Основная тяжесть приходится на подготовку. Чем лучше подготовка, тем легче проведение.

Самое сложное на этом этапе — аттестационное интервью. Поэтому рассмотрим его подробно в гл. 4.

АНАЛИЗ И ПОСЛЕДУЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ (9)

Анализ результатов аттестации может дать нам не только лучшее понимание деятельности конкретного работника. Аттестация очень многое дает для понимания ситуации в организации. Очевидно, что результаты зависят от того, какую цель мы перед собой ставили и какие методы использовали.

Для конкретного работника мы можем по результатам аттестации делать обоснованные выводы о потребности в обучении и развитии, его месте в организации, планировании карьеры, изменении заработной платы, дисциплинарных действиях.

Мы можем оценить, что происходит в организации в целом и в отдельных подразделениях, насколько обоснованно распределяются работы, как планировать человеческие ресурсы, можем ли мы с имеющимися ресурсами осуществить планы организации, можем ли повысить производительность труда, что нам нужно для внедре-

ния новых технологий и изменения условий работы, соответствуют ли законодательству нормы и правила, принятые в организации, в частности нормы охраны труда.

Проанализировав заполненные аттестационные формы, мы получаем объективное представление об управленческой компетенции наших менеджеров. Руководители, умеющие грамотно оценивать работу подчиненных, в процессе аттестации так же грамотно и объективно заполняют аттестационные формы, избегая усреднений, смещения оценок, необоснованных или не имеющих отношения к работе комментариев.

Важно в процессе подготовки задуматься, как накопленный материал будет обобщаться и систематизироваться, чтобы не оказаться погребенными под ворохом бумаг. Особенно этот момент актуален для крупных компаний, в которых зачастую целесообразно предусмотреть компьютерную обработку данных.

Не менее важно по итогам аттестации разработать план действий. Например, если целью было выявление потребности в обучении сотрудников, необходимо разработать план такого обучения; если мы проводили аттестацию для того, чтобы оценить соответствие деятельности сотрудников предъявляемым требованиям, следует составить план действий по приведению деятельности и требований в соответствие.

Пример. Результат работы сотрудников подразделения X был ниже ожидаемого уровня. Среди причин, наиболее часто упоминавшихся в процессе аттестации, была плохая работа компьютерной системы. (Недочет обслуживающего подразделения.) План действий: пригласить специалиста, который наладит компьютерную систему. Кроме того, у сотрудников А, Б, В отмечается недостаточное знание иностранного языка, что мешает им рабо-

тать с документами (Недочет при приеме на работу.) План действий: направить сотрудников на обучение. Сотрудник Г получил очень высокие оценки за помощь коллегам и разъяснение им сложных вопросов. План действий: назначить Г куратором новых сотрудников. Сотрудник Д отмечен как постоянный нарушитель дисциплины, на собеседовании согласился с негативной оценкой начальника. План действий: контролировать соблюдение дисциплины и в случае повторных нарушений принять меры дисциплинарного характера. Сотрудник Е получил по всем критериям оценки «выше среднего». В настоящее время вакантно место руководителя подразделения У. План действий: рассмотреть кандидатуру Е на должность руководителя подразделения У.

Планы не обязательно должны быть «громкими». Можно даже назвать их не планами, а действиями. Главное, чтобы результаты анализа (аттестации) не пропали зря.

1.6. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ СЛУЖБЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ С РУКОВОДИТЕЛЯМИ В ПРОЦЕССЕ АТТЕСТАЦИИ

Кто же должен выполнять сложную и кропотливую работу по подготовке и проведению аттестации? В большинстве случаев все ложится на плечи службы управления персоналом.

Следует помнить, что без поддержки высшего руководства и сотрудничества с линейными менеджерами аттестация теряет смысл.

Живой бизнес

Часто аттестация вызывает если и не открытое сопротивление, то, как минимум, скептическое отношение со стороны линейных руководителей (см. п. 1). Во время стажировки в

крупной американской юридической компании, в которой регулярно проходит аттестация, мне дали посмотреть видеозапись мини-семинара, который проводила перед аттестацией для руководителей подразделений директор по персоналу (недавно пришедшая на работу в компанию). И лица, и позы участников выражали пренебрежение по отношению к этой маленькой женщине, которая отнимает у них драгоценное время. Тогда встал вице-президент и довел до сведения аудитории, что в этом году, как и в предыдущем, будет проводиться аттестация. Далее он убедительно попросил всех с должным уважением отнестись к предстоящему тренингу, темой которого было «Как проводить аттестационное собеседование». Под строгим взглядом начальника подчиненные подтянулись, прислушались, заинтересовались. Тренинг прошел удачно. Не исключено, что без поддержки вице-президента результат мог оказаться иным.

Как только принято решение проводить аттестацию, директор по персоналу должен согласовать с высшим руководством цели. Даже если аттестация проходит регулярно, согласование и обсуждение целей нелишние. Возможно, в этом году задачи и условия несколько изменились. Только обговорив, зачем мы это делаем и что ожидаем получить, можно приступить к подготовке процедуры.

Мысли по поводу

Одна из слушательниц на семинаре попросила подсказать, как ей лучше провести предстоящую аттестацию. Подробно рассказала о компании, специфике работы. Спрашиваю: «А с какой целью вы будете проводить аттестацию?». «Не знаю — генеральный так велел», — был ответ. Интересно, если главному бухгалтеру генеральный даст распоряжение открыть счет в каком-нибудь (все равно в каком) новом банке, как поступит финансист — спросит у консультантов, какие есть банки и какова процедура открытия счета, или сначала выяснит у генерального, что стоит за этим распоряжением? И почему руководители компаний столь абстрактные распоряжения дают именно руководителям служб персонала?

Оценка перс
Разобр
жен пред
антов про
недостатк
тическая
нято, не н
сятков чел
ководител
и закрепл
ние об атт
нятой в ко

Служба у

Разрабатыв
и готовит п
После полу
замечаний
телей готов
Готовит пл
нических м
верждения
ного дирек
полнение
Обеспечив
тирование
тацию
Готовит по
для сотруд
Контроли
дения атте
вопросы
Собирает
ты аттеста
дителями
нейших де

Разобравшись с целью, директор по персоналу должен предложить руководству один или несколько вариантов проведения аттестации, отметив достоинства и недостатки каждого метода и требуемые ресурсы. Практическая рекомендация — после того, как решение принято, не надо устраивать консилиум из нескольких десятков человек. Привлекать к обсуждению линейных руководителей можно и нужно после того, как разработана и закреплена на бумаге система, подготовлено Положение об аттестации (или Политика, в зависимости от принятой в компании терминологии).

Служба управления персоналом	Линейные руководители
Разрабатывает систему аттестации и готовит проект пакета документов	Знакомятся с проектом документов и вносят свои предложения
После получения предложений и замечаний от линейных руководителей готовит итоговый документ	Проходят обучение по проведению аттестации
Готовит план организационно-технических мероприятий и после утверждения его приказом генерального директора обеспечивает выполнение	Передают позитивную информацию подчиненным
Обеспечивает обучение и консультирование лиц, проводящих аттестацию	Оценивают деятельность своих подчиненных
Готовит позитивную информацию для сотрудников	Проводят аттестационное интервью
Контролирует корректность проведения аттестации и решает спорные вопросы	Передают в службу управления персоналом результаты аттестации
Собирает и анализирует результаты аттестации, совместно с руководителями разрабатывает план дальнейших действий	Совместно со службой управления персоналом разрабатывают план дальнейших действий по итогам аттестации

Рис. 1.3. Распределение обязанностей между службой управления персоналом и линейными руководителями

Готовый **проект** пакета документов передается для ознакомления линейным руководителям. Тогда, уже по имеющимся документам, они вносят свои замечания и предложения. Еще одна рекомендация — попросить вносить предложения в письменном виде. Это экономит и время, и нервы.

Живой бизнес

На семинаре менеджер по персоналу почти по каждому пункту жаловалась, что линейные руководители «все равно это делать не будут, не отнесутся серьезно, ничего в срок не сдадут и т. п.». Группа единодушно ответила, что это к теме аттестации не имеет ни малейшего отношения. Отсутствие взаимодействия с линейными руководителями — организационная проблема или вопрос межличностных коммуникаций.

1.7. ВЗАИМОСВЯЗЬ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА И АТТЕСТАЦИИ С ДРУГИМИ ЭЛЕМЕНТАМИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Оценку персонала и аттестацию нельзя рассматривать изолировано от других составляющих системы управления персоналом.

АНАЛИЗ РАБОТЫ

В соответствии с определением, рассматриваемым в одном из базовых американских учебников по управлению персоналом, авторами которого являются *Robert L. Marthis и John H. Jackson* (7), анализ работы — систематическое изучение задач, обязанностей и ответственности, требуемых для выполнения данной работы, и необходимых работнику знаний, навыков и способностей для адекватного выполнения работы.

Анализ работы — это знание и понимание того, что и как сотрудник должен делать на рабочем месте, как он взаимодействует с коллегами и в каких условиях. Невоз-

можно объективно оценивать сотрудника, если у нас отсутствуют данные анализа работы. Любую оценку на рабочем месте следует производить в соответствии с существующими рабочими требованиями. В реальности (даже при наличии должностных инструкций) оценивающий (руководитель) не всегда может сформулировать, что именно важно для данной работы и какие результаты ожидаются.

Раздел этой книги, посвященный выработке критериев оценки, должен был бы быть гораздо меньшего объема. По сути, достаточно было бы ограничиться фразой «Оценка производится по критериям, определенным как ключевые в процессе анализа работ». То же самое относится и к стандартам работ.

На практике критерии и стандарты зачастую начинают вырабатываться только в процессе аттестации. Этот факт и делает аттестацию зачастую столь длительной, сложной и громоздкой. В компаниях, где проводится анализ работ, оценка и аттестация персонала проходят гораздо проще и безболезненнее.

Зато, с другой стороны, в процессе аттестации мы задумываемся над тем, как у нас распределены работы, какие требования мы предъявляем, какие цели ставим. Одним из результатов мы смело можем назвать информацию для совершенствования организационной структуры и корректировку должностных обязанностей.

ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

Планирование персонала представляет собой приведение в соответствие планов организации и имеющихся человеческих ресурсов. Аттестация является прекрасным источником информации об имеющихся ресурсах. В зависимости от поставленной цели мы можем оценить потенциал сотрудников, возможности роста производительности труда, потребность в обучении и т. п. — т. е.

факторы, которые необходимы для того, чтобы достичь поставленных задач.

С другой стороны, знание планов компании позволяет более эффективно провести аттестацию, доводя до сведения сотрудников, какие у них есть возможности и чего компания от них ожидает.

ПРИЕМ НА РАБОТУ

Через определенный период времени (как правило, по окончании испытательного срока) новичка оценивают. Для большей объективности оценка должна производиться в той же форме, что и аттестация. (Во многих организациях эта процедура так и называется — аттестация по результатам испытательного срока.)

Подобная аттестация позволяет принять более взвешенное решение о дальнейшей судьбе новичка и в случае положительного решения наметить для него планы роста и совершенствования.

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

Традиционная задача многих компаний — составить план обучения персонала. При этом план должен сочетать интересы организации и реальные потребности сотрудников. Возникают традиционные вопросы: чему учить? как учить? кого учить? Если мы определились с задачами организации, аттестация поможет ответить на эти вопросы.

ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА

Сразу оговоримся, что во время аттестации НЕ определяется структура заработной платы. Структура заработной платы и компенсационного пакета — самостоятельный проект.

Аттестация позволяет определить, как в рамках существующей структуры изменить индивидуальную оплату труда в соответствии с показателями работы. Когда

решение принимается по результатам аттестации, оно является более взвешенным и объективным и вызывает меньше конфликтных ситуаций, чем принятое кулуарно решение.

МОТИВАЦИЯ И КОММУНИКАЦИИ

Аттестация в умелых руках может стать мощным фактором мотивации. Работнику предоставляется возможность общения со своим руководителем, во время которого подводятся итоги работы за определенный период, отмечаются достижения и недостатки (не просто недостатки — пути их преодоления). Аттестация предоставляет возможность донести до каждого работника планы организации, и обсудить с ним эти планы. Руководитель, в свою очередь, получает так называемую обратную связь, т. е. узнает мнение работника о текущей ситуации и планах на будущее.

УВОЛЬНЕНИЕ

Аттестация помогает собрать информацию для взвешенного принятия решения об увольнении сотрудника из компании. И увольняющие, и увольняемый, и коллеги будут ясно понимать причины. Это позволит избежать излишнего напряжения и, возможно, предотвратить дальнейшие увольнения — сотрудники осознают, что считается неудовлетворительной работой.

Важно помнить, что аттестация — в первую очередь инструмент управления персоналом. Как и все элементы системы, она должна соответствовать действующему законодательству. Если по итогам аттестации принимаются решения, ухудшающие положения работника, особенно важно проверить, не противоречит ли аттестация законодательству. В соответствии с КЗоТ, действовавшим до 1 февраля 2002 г., процесс увольнения или понижения в должности по итогам аттестации должен был сопрово-

ждаться таким количеством документов и процедур (имеющих мало общего с процессом управления), что большинство опытных кадровиков советовали проводить увольнения по какой угодно статье, но только не по результатам аттестации. В любом случае, когда разработан пакет документов, обязательно проконсультироваться с юристом. В соответствии с Трудовым кодексом РФ, принятым в декабре 2001 г., увольнение работника в случае недостаточной квалификации (подпункт «б» пункта 3 статьи 81) должно подтверждаться результатами аттестации.

В данной книге не будут рассматриваться вопросы трудового права. Она ориентирована на управленческий подход. При наличии грамотных специалистов кадровой службы оба подхода совмещаются и составляют единое целое.

Живой бизнес

В филиале западной компании мне рассказали, как результаты аттестации используются, в том числе и при увольнении. В компании принята проектная, или матричная, структура. По окончании работы над проектом руководитель по разработанной форме (на английском языке, принятом в компании) оценивает деятельность подчиненных. Информация поступает в службу управления персоналом. Если менеджер по персоналу видит, что сотрудник получает низкие оценки у всех руководителей, выясняются причины. Если причина кроется в недостаточной квалификации сотрудника, неумении работать в команде, недисциплинированности и т. п. и руководство не видит возможности или целесообразности его обучения и «перевоспитания», сотруднику предлагают уволиться. При этом предложение аргументировано и подкреплено фактической информацией. Как отметила менеджер по персоналу, в случае несогласия сотрудника (а кто же будет спорить с очевидными фактами?) ей придется затратить некоторое время на то, чтобы перенести аттестационную информацию в формы на русском языке, подготовить приказ об аттестации, своевременно ознакомить персонал с

приказом — т. е. соблюсти все формальные требования. Сотрудник, не соответствующий занимаемой должности и отказавшийся уволиться по собственному желанию, будет уволен в соответствии с законом. Правда, отметила менеджер по персоналу, до этого еще не доходило — обычно достаточно показать результаты аттестаций.

ГЛАВА 2

ЦЕЛЬ АТТЕСТАЦИИ. ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ В СООТВЕТСТВИИ С ЦЕЛЬЮ

2.1. КАК ОПРЕДЕЛИТЬ И ОПИСАТЬ ЦЕЛЬ АТТЕСТАЦИИ

2.1.1. Нет цели — нет проекта

Как и любой проект, аттестация начинается с определения цели. Правильно поставленная цель — необходимое условие построения системы и достижения результата.

Каким же условиям должна отвечать цель аттестации?

1. Цель должна быть четко сформулирована. Формулировки типа «понять, что происходит» или «чтобы работать было легче» — не более чем благие пожелания.
2. Цель должна быть измерима. То есть по окончании процедуры аттестации мы должны получить результат в соответствии с целью. Например, если цель формулируется как «определение потребности в обучении», в результате мы ожидаем получить перечень обучающих программ и список тех, кого по этим программам мы будем обучать.
3. Цель должна быть реалистична. Надо помнить, что аттестация проходит в конкретной компании,

а компания существует в определенных рыночных условиях. Сформулировав цель как «оценку соответствия занимаемой должности», в условиях дефицита на рынке труда представителей определенных профессиональных групп, заработной платы ниже рыночной и высокой текучести кадров при невысоком профессиональном уровне в нашей компании, мы априори готовим себе проблемы с наличием персонала (если мы и так знаем, что наш персонал в большинстве не соответствует занимаемым должностям, а заменить его нечем). В данном случае ответ «не соответствует занимаемой должности» не сообщит нам ничего нового, а лишь создаст напряжение в коллективе и увеличит текучесть кадров.

4. **Цель должна учитывать временной интервал.** Мы должны определить, за какой период происходит оценка деятельности — за последний год, 6 месяцев, 3 месяца, в организациях с матричной (проектной) структурой это может быть аттестация за период работы над проектом. Это позволит избежать разговоров как о прошлых, трехлетней давности, заслугах перед организацией, так и о случившемся пять лет назад конфликте.
5. **Цель аттестации должна быть целью именно аттестации, а не подменять недоработки в других областях.** Например, когда в качестве цели выбирают «определение уровня оплаты каждого работника относительно других работников», очевидно, что в организации отсутствует система оплаты труда (градация по должностям и внутри групп должностей, учет сложности труда, стоимость данной профессии на рынке труда). Аттестация нико-

гда не сможет заменить другие составляющие системы управления персоналом.

6. **Цель аттестации должна быть согласована и должна разделяться всеми сотрудниками, вовлеченными в процесс аттестации.** Чем крупнее компания, тем это условие более актуально. В некоторых крупных международных корпорациях сотрудники службы персонала сетуют, что они получают прекрасно подготовленные материалы из штаб-квартиры для проведения аттестации, но все происходит формально, поскольку мало кто понимает, зачем это нужно.

Проблема определения и формулирования цели аттестации особенно актуальна сейчас, когда возникла своеобразная «мода» на аттестацию. С одной стороны, сильные компании ее проводят, другие не хотят отставать. Аттестация стала своего рода имиджевой составляющей. С другой стороны, руководители, познакомившись с тем положительным эффектом, который был получен по результатам аттестации в других компаниях (или узнав о таком возможном эффекте из литературы или во время обучения), стремятся внедрять у себя передовые методы. Всегда возникает вопрос: «С чего начинать?». Ответ простой: «Начинать надо с цели».

В книге Дерекка Торрингтона и Лауры Хэлл приводится перечень ответов на вопрос: «Для каких целей вы проводите аттестацию?» ((6), с. 405).

Как видно из диаграммы, цель аттестации может включать в себя несколько подцелей. Кроме того, для разных групп работников цели могут отличаться (так же, как и методы проведения аттестации). Например, установление целей деятельности (или управление по целям) применимо скорее к менеджеру, чем к секретарю в приемной.

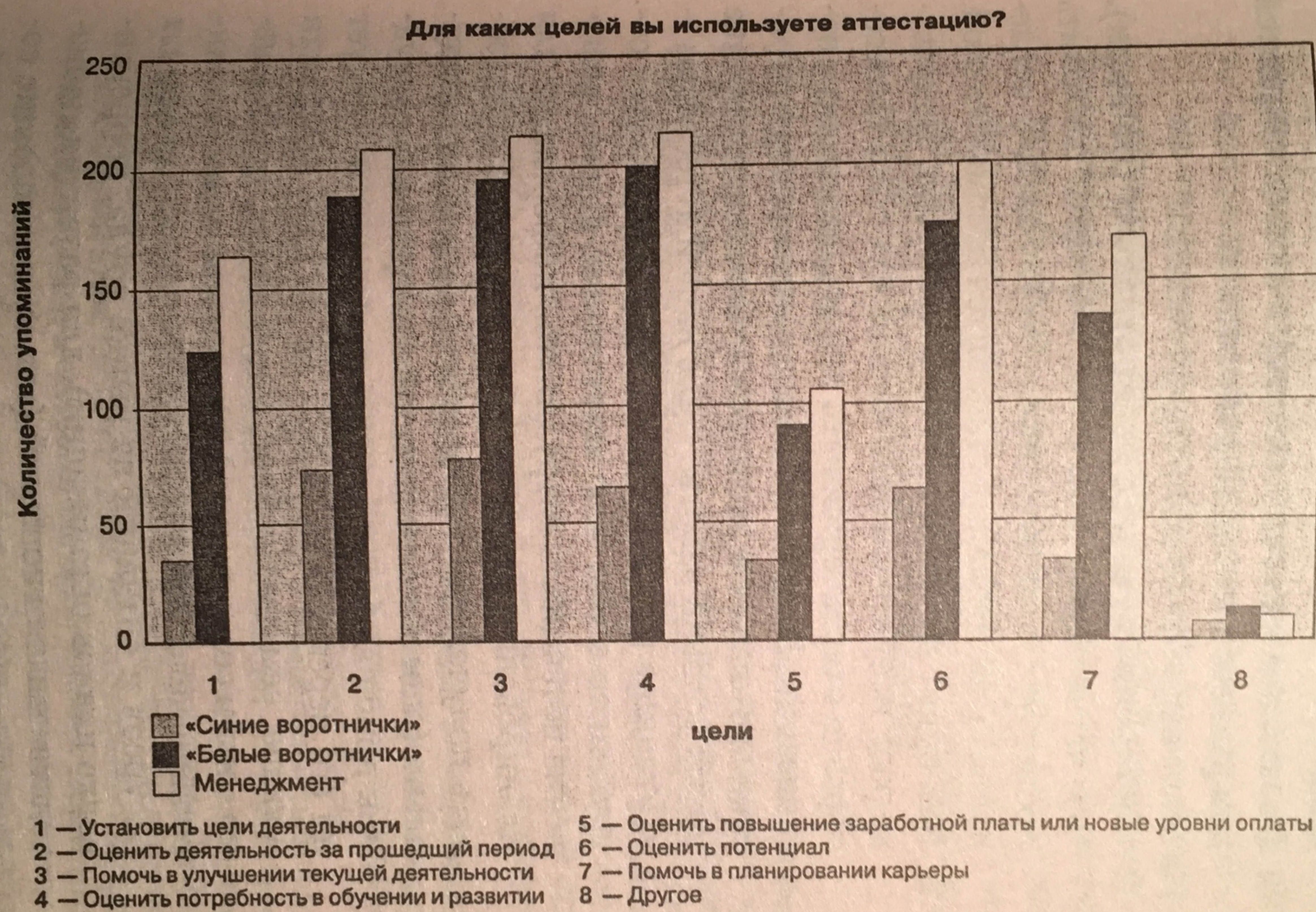


Рис. 2.1

Добавим еще два условия для цели аттестации:

7. **Цель может объединять непротиворечивые подцели.**
8. **Возможно наличие специфических подцелей для разных категорий работников.**

На этапе выработки цели определяются:

1. **Собственно цель и ее конкретизация (подцели).**

Чем четче определены цели, тем легче построить процедуру. Если цель невозможно описать, последующая деятельность становится бессмысленной.

2. **Как будут использоваться результаты.** Искусство ради искусства в бизнесе недопустимо. Целесообразно охарактеризовать кратко ситуацию в организации. Например, планируется реструктуризация компании и расширение бизнеса, внедрение новых условий работы. Цель нашей аттестации — «Потенциал», в частности, информирование сотрудников о том, чего ждет от них фирма, выявление потенциала сотрудников, информация для планирования человеческих ресурсов. Использовать полученную информацию будем индивидуально (способен ли каждый конкретный сотрудник приспособиться к новым условиям, следует ли его переместить, может ли он дать компании больше, чем дает сейчас, увольнение, перемещение, найм сотрудников), для организации (планирование человеческих ресурсов с учетом наличных ресурсов и ситуации на рынке труда, корректировка планов организации), для развития производственных отношений (как существующие сотрудники приспособятся к новым условиям работы, можем ли мы внедрять новые технологии с учетом наличных человеческих ресурсов).

3. Предварительно стоит задуматься, как результаты будут обобщаться, обсчитываться и анализироваться (изначально результат аттестации каждого сотрудника должен быть представлен в удобном для дальнейшего использования виде, необходима унификация хотя бы по отдельным профессиональным группам или отделам). Аттестация, как и любой сбор информации, предполагает дальнейшую обработку информации. Неучет этого фактора может привести к чрезмерно затянутой и дорогостоящей процедуре работы с информацией (особенно в крупных организациях).

Мысли по поводу

Когда меня приглашают для консультирования по проведению аттестации, я сразу прошу ответить на вопрос: «А зачем Вы проводите аттестацию?». По крайней мере в половине случаев четкого ответа не бывает, хотя почти всегда присутствует понимание того, что это нужно, на фоне весьма расплывчатых формулировок цели. Поэтому в качестве первого пункта технического задания на консультационный проект пришлось включить «Помощь в определении и формулировании цели аттестации».

Вероятно, в многочисленных программах менеджмента недостаточное внимание уделяется именно постановке цели и умению эту цель не терять. Вспоминается самое короткое и эффективное требование KISS (keep it short simple).

Неумение формулировать цели и придерживаться поставленных целей напоминает старый анекдот. Молодой человек идет по улице, поднимает голову и на балконе последнего этажа двадцатиэтажного дома видит прекрасную девушку. Он бросается к подъезду, лифт не работает, он взбегает на последний этаж, звонит в дверь. Дверь открывает здоровенный мужик, удар в челюсть, молодой человек уходит несолоно хлебавши. На следующий день история повторяется — красавица на балконе, лифт не работает, тот же мужик — в результате у юноши сотрясение мозга и ушибы средней тяжести. На третий день молодой человек, едва передвигаясь по улице, поднимает голову, видит на балконе прекрасную

незнакомку, с трудом взбирается на двадцатый этаж, звонит в дверь. О чудо — дверь открыла сама красавица: «А где же мужик?» — спрашивает молодой человек.

Интересно, каковы были цели юноши, и на каком этапе он о них забыл?

2.1.2. Три основные цели аттестации

В теории аттестации выделяются три основные группы целей (табл. 2.1).

Таблица 2.1. Основные цели аттестации

АДМИНИ- СТРАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ	ПОТЕНЦИАЛ (РАЗВИТИЕ)	ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ (текущая, за опреде- ленный прошедший период)
Изменение заработной платы Изменение системы поощрения (наказания) Соответствие занимаемой должности (для последующих административных решений)	Получение обратной связи от сотрудников Выявление потенциала сотрудников Информирование сотрудников о том, чего ждет от них фирма Развитие карьеры Личное развитие Корректировка планов организации (способны ли наши сотрудники выполнять изменившиеся задачи) Информация для планирования человеческих ресурсов организации Установление стандартов деятельности	Прошлая деятельность за определенный период Достижение результатов за прошедший период Потребность в обучении Выявление рабочих проблем Улучшение текущей деятельности

Важно не столько название группы целей, сколько то, что мы в него вкладываем.

Условно, не присваивая названий, можно выделить три направления:

- ◆ Решения, связанные с изменением компенсационного пакета, имеющие конкретные материальные последствия для работников или приводящие к понижению/повышению в должности, увольнению.
- ◆ Решения, связанные с развитием организации (приведение в соответствие человеческих ресурсов с планами организации).
- ◆ Решения, связанные с оценкой текущей деятельности и выявлением рабочих проблем.

Традиционная и хорошо знакомая представителям старшего поколения аттестация была направлена именно на решение административных вопросов. Сотрудники с помощью аттестации «подгонялись» под спущенное сверху штатное расписание. Надо отдать должное старым испытанным методам — процедура была отработана и позволяла достичь ожидаемого эффекта. Можно понять растерянность тех, кто привык к аттестации в ее традиционном советском понимании. Попытка совместить хорошо знакомое старое с плохо понятным новым приводит к трагикомичным ситуациям. Как ни странно, зачастую руководство компаний проявляет в этих ситуациях гораздо большую косность, чем кадровики, многие годы отработавшие по процедурам аттестации. Кадровики понимают необходимость сочетания разумных целей с разумными путями их достижения.

Живой бизнес

Из рассказов участников семинара — руководителей кадровых служб крупных компаний, созданных на базе отечественных промышленных предприятий.

«На аттестации руководитель попросил технического работника дать определение калории (крупная ГРЭС). Закончивший школу 30 лет назад работник растерялся и не смог ничего ответить. Оценка по результатам аттестации была снижена. Убедить руководителя, что на показатели работы знание определений из школьного курса физики не влияет, не удалось. Теперь приходится создавать для руководителей перечень вопросов, а работников готовить к ответу на „странные“ вопросы. Жалко затраченных усилий, но хоть удастся снять часть негативных последствий.»

«У нас в аттестационной комиссии тринадцать (!) человек. Члены комиссии зачастую не имеют ни малейшего представления о работе того, чье соответствие занимаемой должности они оценивают. Аттестация проходит раз в пять лет — при таких затратах времени чаще не получается.

Сначала было решено, что отдел кадров готовит „опросник“ для аттестации, сама аттестация напоминает экзамен. Потом оказалось, что члены комиссии сами не знают ответа на многие вопросы. Отделу кадров дали задание к каждому вопросу написать ответ. А что, если экзаменуемый (простите — аттестуемый) ответит правильно, но своими словами, а член комиссии, не понимая, о чем речь идет, поставит ему „несоответствие“?»

На Западе в последнее десятилетие аттестация, нацеленная на принятие административных решений, становится все менее популярной. С одной стороны, предполагается, что руководитель должен хорошо знать, как работает, на что способен, чего стоит его подчиненный. При хорошо разработанной системе требований к должности, системе заработной платы руководитель в состоянии самостоятельно принять административное решение. С другой стороны, большинство исследователей отмечает, что работники, получившие повышение заработной платы, согласны с результатами аттестации, не получившие — не согласны. Одновременно с не очень популярными административными решениями (а в вопросах заработной платы всегда есть недовольные) ком-

пания проводит не очень популярную процедуру аттестации, результаты которой работники могут пытаться оспорить. И у нас, и на Западе трудовое законодательство стоит на защите интересов трудящихся.

Есть компании, в которых бывают случаи увольнения без судебных последствий. Для этого необходимо строгое следование нормам трудового законодательства и тесное сотрудничество с юристом. Попытки руководителей провести сокращение, завуалировав его под «несоответствие занимаемой должности», обречены. Во-первых, надо документально доказать это несоответствие, во-вторых, если на нескольких предыдущих аттестациях ставилось «соответствие», любой суд признает результаты несостоятельными.

Живой бизнес

Одна опытная сотрудница отдела кадров жаловалась: «В организации планируется крупное сокращение штатов. Руководство, чтобы избежать финансовых расходов при сокращении штатов, дало задание уволить часть сотрудников по результатам очередной аттестации. Ну как руководители не понимают, что аттестация не для того придумана! А так как все работники во время предыдущей аттестации получили хорошие отзывы, доказать, что за год резко ухудшилась деятельность, не удастся! Впереди судебные дела».

Другое дело, что проведение аттестации перед сокращением штатов позволяет руководителям принять более обоснованные решения.

Но тогда и цели такой аттестации попадают в другие группы — выявление потенциала или оценка текущей деятельности. Возросшая популярность этих целей связана, по-видимому, с пересмотром подхода к управлению человеческими ресурсами, когда человек рассматривается не как винтик в огромной машине, а как часть организации. Новый подход экономически выгоден при

возросших требованиях к квалификации специалистов и естественных ограничениях, которые предъявляет рынок труда. Оказалось, что проще и дешевле сохранять и развивать свой персонал, чем решать все вопросы методом увольнения. Отметим, что большинство организаций с высокой текучестью кадров и низкой квалификацией персонала аттестацией не занимаются вовсе.

Новый подход к аттестации нашел за рубежом свое отражение и в названии — вместо Appraisal (оценка) или Performance evaluation (оценка деятельности) все чаще используют Performance development review (обзор развития деятельности).

Пища для размышлений

Я обсуждала вопросы аттестации с г-ном Филипом Заммитом, возглавляющим отдел обучения и развития компании *Playmobil*, входящей в группу компаний *Brandstätter Group — Malta*. Мальтийский опыт интересен для нас тем, что в стране до 1986 г. существовала социалистическая система. Соответственно, во многом компании Мальты прошли те же этапы в работе с персоналом, которые сейчас проходят наши компании. Филип Заммит в 1998 г. работал над проектом MBA по аттестации. Он отметил, что ранее большинство компаний использовало аттестацию как административную процедуру. Сейчас ситуация в корне изменилась, и аттестация рассматривается как важнейший инструмент управления, способствующий развитию персонала и совершенствованию системы коммуникаций в компании. «Старый» подход к аттестации он охарактеризовал как подход, ухудшающий деятельность сотрудников и компании в целом. Он обосновал это следующими доводами. Во-первых, в крупной компании невозможно обеспечить одинаковую объективность всех руководителей. Соответственно зарплата во многом будет зависеть не только от реальной деятельности работника, но и от того, какие требования предъявляет руководитель лично, как он относится к подчиненному. В результате зарплата того, кто работает лучше, может оказаться ниже зарплаты менее успешного работника, аттестованного другим руководителем. Во-вторых, традиционно по итогам аттестации в компаниях

Цель аттестации. Происходит ин- выделяемые д- столько от дея- финансово- том числе, си- чительно улу- предыдущим- ние заработн- когда его дея- рот). Такая (дискредитир- дующими ад- ков чувства- бым экзаме- дительности

2.1.3. Возмо- бескон-

Нет единого- тить аттеста- мичного по- кондиционе- ко можно, м- нения сит- в результат- ная плата (должность) проблемах- Против- аттестации- Robert L. М- смысл под- мер, потреб- деятельнос- вания карье- тором об-

происходит индексация заработной платы. Однако фонды, выделяемые для повышения заработной платы, зависят не столько от деятельности конкретного работника, сколько от финансового положения компании, которое определяется, в том числе, ситуацией на рынке. В результате работник, значительно улучшивший свою деятельность по сравнению с предыдущим периодом, может получить меньшее повышение заработной платы, чем по итогам прошлой аттестации, когда его деятельность была оценена гораздо ниже (и наоборот). Такая ситуация создает ненужную напряженность и дискредитирует аттестацию. В-третьих, аттестация с последующими административными выводами лишает работников чувства безопасности и вызывает страх (как перед любым экзаменом). Это может привести к снижению производительности труда.

2.1.3. Возможность сочетания целей и обеспечение их бесконфликтности

Нет единого мнения по поводу того, можно ли превратить аттестацию в процесс «3 в 1». Сторонники экономического подхода (предпочитающие шампунь, бальзам и кондиционер в одном флаконе) утверждают, что не только можно, но и нужно. Однако вызывает серьезные сомнения ситуация, при которой сотрудник, знающий, что в результате аттестации может измениться его заработная плата (или он будет уволен, переведен на низшую должность), будет честно рассказывать о своих рабочих проблемах и делиться своими слабостями.

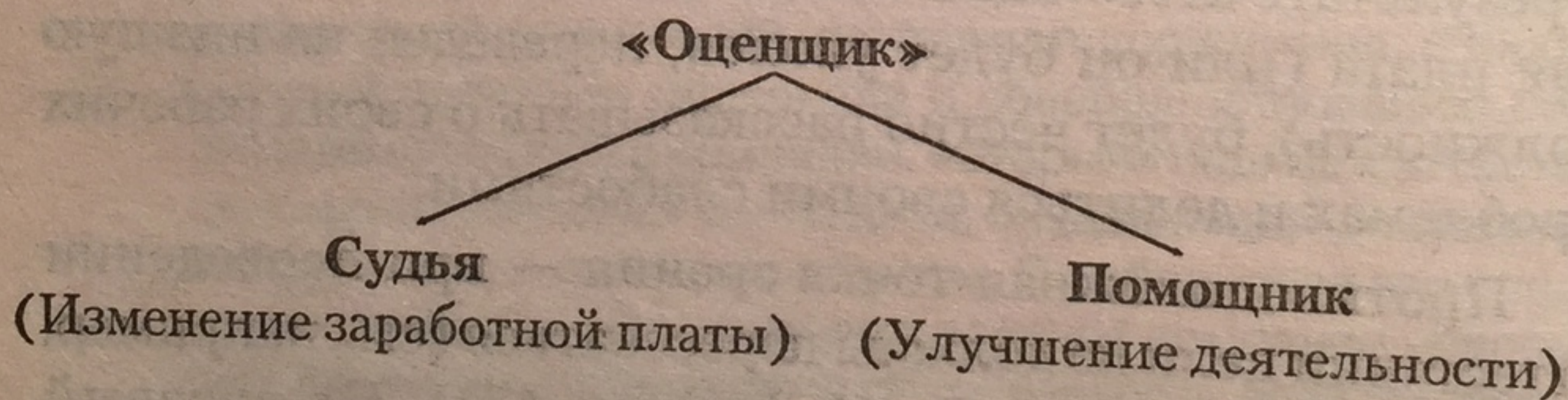
Противоположная точка зрения — при проведении аттестации цели не должны пересекаться (см., например, Robert L. Marthis, John H. Jackson (7)). Но здравый смысл подсказывает, что очень трудно отделить, например, потребность в обучении (для поддержания текущей деятельности или устранения недостатков) от планирования карьеры. Наиболее рациональный подход, при котором объединяются две цели — «Потенциал» и «Дея-

тельность», а «Административные решения» становится предметом отдельной аттестации.

На первый взгляд может показаться, что данное обсуждение носит сугубо теоретический характер. Однако понимание классификации целей позволяет обеспечить их бесконфликтность. Если мы понимаем, ради чего мы проводим аттестацию, мы не поставим ни аттестующего, ни аттестуемого в неловкое положение. Если в наши цели не входит предпринимать прямые административные меры и задачей аттестующего (аттестационной комиссии) является вызвать сотрудника на откровенный разговор, при моделировании процесса основной упор будет делаться на аттестационное интервью, где ничто сказанное сотрудником не может быть использовано против него. Если же цель аттестации — административная, то наибольшее значение имеет корректное заполнение аттестационной формы и корректное доведение до сведения сотрудника мнения руководителя о его работе.

Важнейшее условие успешной аттестации — бесконфликтность целей, процедур, подготовки, ожиданий.

Типичный конфликт:



Большинство специалистов справедливо полагает, что вопросы заработной платы и аттестацию надо разграничить. Если целью аттестации является принятие решения о вопросах зарплаты, все остальные задачи можно забыть. Сотрудника при каждом сказанном слове будет

волновать только одно: «А во сколько рублей (долларов, евро) мне это обойдется»?

2.1.4. Теория и практика

Представим себе компанию, которая проводит две аттестации — одну для оценки текущей деятельности и определения направлений развития персонала, другую, через определенный интервал времени, для принятия административных решений. Ни руководителям, ни службе персонала такое даже в страшном сне не приснится. С другой стороны, нелепой кажется ситуация, когда результаты аттестации никак не учитываются при изменении заработной платы.

Посмотрим, как это противоречие разрешается на практике. Robert L. Marthis, John H. Jackson (7) приводят в своей книге пример одного из подразделений компании *Xerox*. После двадцатилетнего опыта проведения аттестации было решено внести в процедуру определенные изменения. Традиционно повышения заработной платы были привязаны к процедуре аттестации. После анализа хода аттестации и возникавших конфликтных ситуаций было решено создать новую систему, названную PF+D (performance feed back and development) — обсуждение деятельности и развитие. Ключевыми факторами новой системы стали:

- ◆ Определение целей в процессе переговоров руководителя и работника.
- ◆ Обзор достижений через каждые шесть месяцев.
- ◆ Подготовка аттестационной характеристики в конце года.
- ◆ Отказ от цифровых оценок в рейтинговых шкалах.

- ◆ Обсуждение изменений заработной платы происходит через два месяца после аттестационного собеседования.
- ◆ Система фокусируется на поддержке и развитии персонала.

В результате внедрения новой системы сотрудники отметили, что они стали лучше понимать задачи, стоящие перед их командой; результаты аттестации стали восприниматься как честные и понятные; большая часть сотрудников отметила, что они лучше понимают, на основании чего изменяется их заработная плата.

Аналогичную систему мне пришлось наблюдать во время работы в крупной юридической компании в Бостоне. Аттестация сотрудников осуществлялась для оценки деятельности за прошедшие 6 месяцев. Подробно рассматривалось, кто и как работает, что необходимо подкорректировать. Были разработаны понятные формы, которые заполнялись руководителем и с которыми знакомился сотрудник (при этом была оставлена страница, на которой сотрудник мог выразить свое мнение и согласие или несогласие с оценкой руководителя). В дальнейшем (примерно через месяц) информация об эффективности работы сотрудников использовалась при определении процента повышения заработной платы. При мне прошли процедуру аттестации 130 человек административного и поддерживающего персонала. Не было ни одного конфликта! Несколько недовольных сотрудников обратились за дополнительными разъяснениями и получили исчерпывающие ответы. На мой вопрос, как же согласуется проведение аттестации для оценки деятельности и изменения заработной платы одновременно, директор по персоналу (обладательница престижных университетских дипломов) ответила, что, во-первых, не одновременно, во-вторых, надо творчески относиться к

теории, в третьих, выбранный подход работает и уже не один год.

Примечание, и немаловажное: в подавляющем большинстве случаев, когда речь идет об изменении заработной платы по итогам аттестации, имеется в виду то, что мы называем индексацией. Пересматривается не система заработной платы (это совсем другая задача), и не подразумевается уменьшение оклада (если нет перевода на нижестоящую должность). Ежегодно сотрудники получают (или не получают) некоторую прибавку к жалованью в рамках общего бюджета, причем размер этой прибавки зависит от того, как сотрудник работал в течение предшествующего года. В России такой ежегодный пересмотр заработной платы также получает все большее распространение, особенно в небольших компаниях.

Чтобы подвести итоги, выделяю основные моменты приведенного подхода.

1. В компании проводится ежегодный пересмотр заработной платы в рамках бюджета, выделенного на следующий год. Во время переговоров о размере, на который повышается заработная плата, необходимо учитывать, как работает сотрудник.
2. Целью аттестации является не определение размера надбавки, а оценка деятельности сотрудника (результаты, качество, уровень достижения целей и т. п.).
3. Правильно подготовленная процедура аттестации (и обязательное аттестационное собеседование) позволяет:
 - ♦ руководителю лучше понять, как работал сотрудник, что кроется за достижениями и не-

удачами, донести до подчиненного свое мнение;

- ◆ сотруднику узнать, что думает о его работе руководитель, высказать свое мнение, подтверждающее или опровергающее точку зрения руководителя, задуматься над своей деятельностью.
4. По окончании аттестации в подавляющем большинстве случаев руководитель и сотрудник (иногда с помощью службы управления персоналом) приходят к единому мнению о работе сотрудника. Организация предоставляет время для обсуждения и согласования результатов.
 5. После аттестации руководство знает:
 - ◆ общий бюджет для повышения заработной платы;
 - ◆ как работают сотрудники организации и почему.
 6. После аттестации сотрудник:
 - ◆ знает, как руководство оценивает его работу;
 - ◆ трезво оценивает сам свою работу.
 7. Обе стороны имеют достаточно информации, чтобы через определенный интервал времени (1–2 месяца) разумно подойти к вопросу обсуждения заработной платы.

Такой подход позволяет собрать необходимую информацию для принятия управленческих решений, не превращать аттестацию в инструмент палочной дисциплины, построить конструктивные отношения в организации. Кроме того, он позволяет избежать недоразумений, например когда сотрудник искренне не понимает, почему ему в этом году не увеличили заработную плату, рассматривая это только как намек на увольнение.

Конечно, бывают эксцессы. Можно столкнуться и с личностными особенностями сотрудников, не желающих признавать недостатки своей работы. Чем грамотнее подготовлена и проведена аттестация, тем меньше будет таких эксцессов.

Кстати, результаты аттестации в нормально работающей организации редко бывают неожиданными. По оценкам исследователей, порядка 5–7 % работников получают оценки значительно ниже средних и столько же — исключительно высокие оценки. Подавляющее большинство сотрудников работает в соответствии с предъявляемыми требованиями. Такой результат — свидетельство правильной расстановки кадров и грамотного отбора персонала.

2.1.5. Некоторые примеры формулирования целей

Формулирование цели аттестации имеет двойное значение.

Во-первых, мы для себя уясняем, что и зачем мы собираемся делать. После этого можно конструировать проект.

Во-вторых, как ни странно это звучит, цель аттестации имеет идеологическое значение. Сотрудники должны убедиться, что аттестация — это необходимая составляющая плана развития компании, а не очередная возможность для менеджеров высказаться и продемонстрировать свою власть.

Пример 1.

Цель аттестации — предоставить возможность руководителям и сотрудникам оценить и согласовать текущую деятельность, а также будущие цели и возможности их достижения, и в соответ-

ствии с этим потребность в обучении и развитии. Это даст возможность подготовить программы развития, сочетающие индивидуальные потребности с целями и задачами организации и отдела.

Комментарии. Очевидно, что данная аттестация направлена на определение единых целей и их передачу сверху вниз. Как показывает опыт, самое трудное при такой аттестации — сформулировать цели, общие для организации и для различных уровней. В данном случае миссиями и декларациями не обойдешься. Ведь каждый руководитель должен поставить своему подчиненному цель, обсудить с ним ее реалистичность, пути достижения, необходимую помощь, то, как и когда будет оцениваться достижение цели. Если цель декларативна и неконкретна, скажем, «повышение качества обслуживания клиентов», то и обсуждать и согласовывать тут нечего — и так понятно, что качество обслуживания клиентов надо повышать. (Более подробно о целях в части 2.3.5 — «Метод „Управление по целям“».)

Кроме того, цель данной аттестации предполагает тесное сотрудничество и открытый диалог между руководителем и подчиненным. Это предъявляет высокие требования к подготовке лиц, проводящих аттестацию, их умению вести конструктивный диалог.

Данная цель четко сформулирована. Она вполне измерима и предполагает конкретный результат — согласованность текущей деятельности (зафиксированную в аттестационной форме) и программы развития персонала.

Важное условие реалистичности такой аттестации — наличие сформулированных целей, которые в процессе могут уточняться, обсуждаться и корректироваться, но

Цель аттестации. П
изначально зад
ков.
Пример 2.
Цель а
трудни
но осу
также
компани
достиж
новые

1. Да
те
ко
ци
т
2. У
к
т
н

Коммент
ческую сост
работы и о
ния с сотруд
считывает
работой», с
осознать со
компанией,
официально
ей. Такая ф
сотруднико
Кроме то
основные м
(информир

изначально заданы, причем для разных групп работников.

Пример 2.

Цель аттестации — оценить деятельность сотрудников в реализации задач компании. Правильно осуществленный процесс аттестации должен также повысить удовлетворенность сотрудников компании от работы, их осознание собственных достижений, и показать пути развития. Две основные задачи процесса аттестации:

- 1. Дать сотрудникам обратную связь по их деятельности за последние шесть месяцев (у руководителя есть возможность выразить официальную благодарность и внести конструктивные критические замечания).*
- 2. Установить измеримые цели и предложить конкретные рекомендации по улучшению деятельности и дальнейшему развитию (создание плана действий).*

Комментарии. Данная цель включает как идеологическую составляющую, так и конкретные направления работы и ожидаемый результат. Без ложного заигрывания с сотрудниками им объясняют, что организация рассчитывает на «повышение уровня удовлетворенности работой», сотрудники с помощью руководителя смогут осознать собственные достижения, которые признаются компанией, получить благодарность не мимоходом, а официально и за определенные заслуги перед компанией. Такая формулировка цели подчеркивает важность сотрудников для организации.

Кроме того, данная цель достаточно четко определяет основные моменты аттестации и ожидаемый результат (информирование сотрудников о том, как оценивается

их работа за конкретный период времени, определение целей на последующий период и выработка плана действий — что следует изменить, чтобы деятельность была улучшена, новые цели достигнуты, сотрудники продолжали развитие).

Пример 3.

Аттестация проводится в целях наиболее рационального использования специалистов, повышения эффективности их труда и ответственности за порученное дело и должна содействовать дальнейшему улучшению подбора и воспитания кадров и повышению их деловой квалификации. При аттестации определяются деловые качества работников и делаются выводы об их соответствии занимаемой должности.

Комментарии. Так и хочется сказать — без комментариев. Не говоря уж о том, что авторы данной формулировки, судя по всему, изъясняются на «новоязе» (совсем по Джорджу Оруэллу), в тексте явно сквозит желание припугнуть и использовать персонал. Кроме того, если мы проводим аттестацию для определения соответствия занимаемой должности, при чем здесь «определение деловых качеств работников»? Речь должна идти о соответствии деятельности работника стандартам выполнения работы в данной должности. И непонятно, какое отношение имеет к аттестации «дальнейшее улучшение подбора и воспитания кадров».

Пример 4.

Цель аттестации — создание системы подготовки и роста кадров и выявление потенциала сотрудников.

Комментарии. Цель достаточно конкретная и ограниченная. Для ее реализации можно построить сравни-

Цель аттестации.
тельно просту
торой будут о
териев и стан
оценок по эти
вание. В резул
оценкой «вып
формировани
висимости от
очень высоки
нирывать кар
стве специал
залась ниже
решение — ч
живать и ра
нет план де
планы орга
развитии).

Пример 5.

Все
креп
подч
венн
прод
дар
Эта
ко в
высо
рова
веря
шем
Удо
ств
щего

тельно простую процедуру, основными элементами которой будут определение ключевых характеристик (критериев и стандартов) для должности, разработка шкалы оценок по этим критериям, грамотная оценка и собеседование. В результате будет выделена группа работников с оценкой «выше нормы», которая и станет основой для формирования резерва на продвижение. При этом в зависимости от того, по каким критериям будут получены очень высокие оценки, можно будет в дальнейшем планировать карьеру в качестве руководителя или в качестве специалиста. По отношению к тем, чья оценка оказалась ниже нормы, руководители должны принять решение — чему обучать (и имеет ли смысл), как поддерживать и развивать. Результатом такой аттестации станет план действий — программа обучения (сочетающая планы организации и индивидуальные потребности в развитии).

Пример 5.

Все в нашей компании зависит от каждого конкретного служащего компании. И руководители, и подчиненные в равной мере разделяют ответственность за достижение успеха и изготовление продукции, максимально соответствующей стандартам качества компании.

Эта высокая цель может быть достигнута только в том случае, если наши сотрудники будут высоко квалифицированы, максимально ориентированы на достижение успеха и если они будут доверять непосредственному руководителю и высшему руководству компании.

Удовлетворение от работы и доверие к руководству зависит от степени отождествления служащего с целями, философией и политикой компании.

Основная цель аттестации — помочь руководителю и подчиненному достичь взаимопонимания и максимально возможного сотрудничества.

Комментарии. В данной формулировке прослеживается идеология компании — создание системы достойных открытых отношений. Очевидно, что аттестация нацелена на развитие сотрудничества между руководителями и подчиненными. И важнейшую роль в процессе будет играть аттестационное собеседование (что подразумевает серьезную подготовку и обучение руководителей). Однако если отвлечься от преамбулы и сконцентрироваться только на двух строчках, описывающих цель, возникает опасение, что цель слишком уж «размыта», непонятно, какой результат ожидается. Не исключено, что задача достижения и взаимопонимания может не менее эффективно решаться и другими способами.

При проведении данной аттестации очень многое зависит от дальнейшей конкретизации задачи — разработки аттестационных форм, организации процедуры.

Пример 6.

Целью аттестации является обзор поведения работников в ключевых областях, чрезвычайно важных для эффективного выполнения работы. Учитываются стандарты работы на каждом рабочем месте и сравнение деятельности работника с этими стандартами.

Комментарии. Судя по формулировке цели, в процессе будет использован такой метод, как «Поведенческие рейтинговые шкалы» (подробнее этот метод будет рассмотрен в части 2.3.4 данной главы). Формулировка цели предполагает, что существует описание должностей и выделены ключевые факторы для групп должностей (т. е. те факторы, без которых работа не может вы-

Цель аттестации. По
полняться на до
тации предъявля
аттестационной
факторов.
Пример 7.

Основной
улучшен
чиненны
дуальной
Для дост
обеспечи

♦ Оцен
тру
тям

♦ Пла
ленн
нико
лей

сот

♦ Оп
шен

♦ Вы
де

Коммент
жает позици
аттестации
делить выбо
чатление не
столь часто
пример, пр
«Оценка э
соответств
виду сравн

полняться на должном уровне). Такая процедура аттестации предъявляет высокие требования и к составлению аттестационной формы, и к формулировке ключевых факторов.

Пример 7.

Основной целью системы аттестации является улучшение диалога между руководителями и подчиненными и повышение эффективности индивидуальной деятельности персонала.

Для достижения этих целей аттестация должна обеспечивать выполнение следующих задач:

- ◆ *Оценка эффективности деятельности сотрудников в соответствии с их возможностями.*
- ◆ *Планирование конкретных действий, направленных на повышение эффективности сотрудников, увеличение их вклада в достижение целей компании и повышение удовлетворенности сотрудников от работы в компании.*
- ◆ *Определение необходимости в обучении и повышении квалификации сотрудников.*
- ◆ *Выявление потенциала сотрудников для продвижения или перемещения в рамках компании.*

Комментарии. В целом данная формулировка отражает позицию компании по отношению к сотрудникам и аттестации персонала. Цель аттестации позволяет определить выбор метода и расставить акценты. Общее впечатление несколько портят редакционные небрежности, столь часто встречаемые в локальных документах. Например, придирчивый взгляд выделяет формулировку «Оценка эффективности деятельности сотрудников в соответствии с их возможностями». Вероятно, имеется в виду сравнение деятельности сотрудника со стандарта-

ми работы и выяснение причин того, почему он работает лучше/хуже, чем требуется, — либо его потенциал больше, чем необходимо в данной должности, либо ему трудно выполнять работу (не хватает знаний, не нравится работа, внешние обстоятельства). Едва ли авторы данной формулировки ставили перед собой задачу оценивать на аттестации возможности сотрудников.

Как видно из приведенных примеров, нет единого рецепта по постановке и формулированию целей аттестации. Каждый вариант отражает задачи и ситуацию в конкретной компании. Не бывает целей правильных и неправильных. Они бывают разумными и не очень. Важно понять, что разумная и четко сформулированная цель предопределяет дальнейшее формирование успешной процедуры аттестации и является залогом ее успеха.

2.2. КОГО АТТЕСТУЮТ, КТО АТТЕСТУЕТ

2.2.1. Кого надо аттестовывать?

Обычный вопрос — определение круга аттестуемых. Идеальной можно считать ситуацию, когда ВСЕ сотрудники организации регулярно проходят аттестацию. К сожалению, в реальной жизни это встречается нечасто. Как правило, компании, начинающие внедрять процедуру аттестации, вынуждены ввиду ограниченности времени и опыта останавливаться на определенных группах.

Еще раз вернемся к цели аттестации — если цель установлена, определиться с приоритетными группами для проведения аттестации не составит труда. Для цели «потребность в обучении и развитии» мы будем в первую очередь проводить аттестацию в перспективных подразделениях, для которых обучение является важ-

Цель аттестации. По
нейшим условиям
(например, в ком
сложной техниче
как новые обра
требования). И
руководителей
зерв.

Для цели «со
будем аттестов
тельность котор
кадровые решен
законодательств
маемой должнос
ответствующего

При выборе
данном этапе об
всей организаци

Если мы оп
рых проводится
нями (группами
сотрудники да
водящей групп
ции. (Исключе
аттестации в ад
которые не под
Трудовым код
ция — тогда эт

Живой бизн
В европейск
ряда неболь
тации. Посл
моему знак
предложен

нейшим условием качественного выполнения работы (например, в компании, занимающейся обслуживанием сложной техники, персонал надо постоянно учить, так как новые образцы оборудования предъявляют новые требования). Или для той же цели будем аттестовывать руководителей всех уровней, чтобы сформировать резерв.

Для цели «соответствие занимаемой должности» мы будем аттестовывать персонал в подразделениях, деятельность которых нас не устраивает (и мы планируем кадровые решения). Тем более что, согласно Трудовому законодательству, увольнение за несоответствие занимаемой должности правомочно только при наличии соответствующего заключения аттестационной комиссии.

При выборе групп аттестуемых (если мы не можем на данном этапе обеспечить сквозную процедуру в рамках всей организации) важно учитывать следующее:

Если мы определились с подразделениями, в которых проводится аттестация, или с должностными уровнями (группами), которые включены в процедуру, ВСЕ сотрудники данного подразделения или данной руководящей группы должны пройти процедуру аттестации. (Исключение делается только в случае проведения аттестации в административных целях для сотрудников, которые не подпадают под аттестацию в соответствии с Трудовым кодексом.) Невозможна выборочная аттестация — тогда это не аттестация вовсе.

Живой бизнес

В европейском производственном холдинге, состоящем из ряда небольших компаний, было принято решение об аттестации. После обучения руководителей данной процедуре моему знакомому, директору небольшой компании, было предложено потренироваться и «для пробы» оценить своего

секретаря. Бедняга-директор не знал, как поступить и подступить. Секретарь невольно помогла ему — узнав о предстоящем эксперименте, она так перенервничала, что у нее подскочило давление и пришлось брать больничный. Эксперимент отложили. Нормальная процедура аттестации в компании началась только через год, но уже для всех.

Забавный вопрос — а надо ли аттестовывать первое лицо компании? Отвечу вопросом — а кто это будет делать? Первое лицо подотчетно акционерам, и только они могут принять решение, устраивает он их или нет. А уж если первое лицо — собственник, то о какой аттестации может идти речь?

Мысли по поводу

Оценка первого руководителя подчиненными крайне редко будет эффективной. С одной стороны, далеко не все рискнут сказать правду, с другой стороны, правильно воспринять оценки, далекие от комплиментарности (если такое случится), умеют далеко не все. На мой взгляд, если первый человек компании хочет опросить подчиненных, чтобы узнать их оценку своей работы, это сродни мазохизму и является демонстрацией беспомощности (мнение личное). Грамотный руководитель должен уметь получать обратную связь, не прибегая к столь экзотическим способам, как аттестация себя подчиненным коллективом.

2.2.2. И в какой очередности?

Часто спрашивают: «Как лучше начинать аттестацию — с руководства или с подчиненных?» Единого рецепта тут нет (кроме тех случаев, когда аттестация проводится в соответствии с ведомственными инструкциями и положениями, но это в данной книге не рассматривается).

Очевидно одно — если аттестация проводится для согласования целей, она должна начинаться «сверху», чтобы обеспечить единство целей на всех уровнях.

Цель аттестации. Г
Я бы порек
тех случаях, ко
дуру. Пусть р
это такое, а по
дитель должен
ваемым. Тогда
ленных в гл. 4

2.2.3. А судьи

Один из важн
аттестацию. С
имеют в виду
тивных целей
вым кодексом
Нет един
щих аттеста
ства и недост

Та

КТО	В
Непо- средствен- ный руко- водитель	По бы Н д «

Я бы порекомендовала аттестацию «сверху вниз» в тех случаях, когда компания только внедряет эту процедуру. Пусть руководители сначала на себе ощутят, что это такое, а потом уже выходят к подчиненным. Руководитель должен почувствовать, каково это — быть оцениваемым. Тогда ему удастся избежать ошибок, перечисленных в гл. 4.

2.2.3. А судьи кто?

Один из важнейших вопросов — кто должен проводить аттестацию. Очевидно, что те, кто задает этот вопрос, не имеют в виду формальную аттестацию для административных целей (в данном случае все определено Трудовым кодексом).

Нет единого рецепта по определению лиц, проводящих аттестацию. У каждого подхода есть свои достоинства и недостатки (см. табл. 2.2).

Таблица 2.2. Кто проводит аттестацию

КТО	В каких случаях	Преимущества	Недостатки
Непосредственный руководитель	Подходит в любых случаях. Наиболее подходит для цели «Деятельность»	Имеет наилучшее представление о работе и работнике. Логическое завершение оценки сотрудника, имеющей место постоянно в течение года, и получение обратной связи. Дешево	Работник и так общается с руководителем постоянно. Нет «притока свежей крови». Субъективизм. Учет преимущественно целей подразделения, а не организации

Продолжение табл. 2.2

КТО	В каких случаях	Преимущества	Недостатки
Руководитель руководителя	Два способа — участвует в процессе оценки руководителем или проводит самостоятельно. Используется, когда необходимо сравнивать оцениваемых или если цель — «Потенциал»	«Честная игра». Оценка более стандартизована, так как позволяет избежать отпечатков особенностей множества линейных руководителей Возможность работнику пообщаться с вышестоящим руководством	Требует больше затрат и времени
Представитель службы персонала	Используется реже, чем предыдущие, или в сочетании с ними. Используется, если отсутствует непосредственный руководитель, или для компании с матричной структурой. Вариант — при командной работе оценка по окончании проекта (при участии руководителя проекта). Цель — «Деятельность». Идеально при оценке психологической ситуации в коллективе, психологических характеристик, тестировании	Подходит, когда нет другого варианта: например, компания работает, создавая команды под проекты, и каждый сотрудник взаимодействует с разными руководителями и коллегами в процессе работы	Очень сильная зависимость от квалификации представителя службы персонала. Представитель службы персонала, особенно в крупной организации, не может быть специалистом по всем производственным вопросам

Продолжение табл. 2.2

КТО	В каких случаях	Преимущества	Недостатки
Самооценка	Сотрудник сам себя оценивает. Используется не в сравнении себя с другими людьми, а в сравнении различных аспектов своей деятельности. Используется редко, чаще является элементом системы	Помогает избежать субъективного отношения оценщиков. Если используется как часть системы, сравнение результатов самооценки и оценки руководителя может стать отправной точкой аттестационного интервью. Если используется «открытый метод», аттестуемому предлагают ознакомиться с оценкой руководителя и при необходимости добавить свои комментарии	Самостоятельное применение крайне ограничено из-за возможности переоценки / недооценки и неадекватного восприятия
Оценка равными (коллегами)	Используется не очень часто из-за психологических проблем. Если используется, оценка осуществляется группой, результаты осредняются	У коллег более ясное понимание того, как оцениваемые выполняют работу	Коллеги могут не захотеть оценивать работу друг друга (воспринимается как «подстава»)

Окончание табл. 2.2

КТО	В каких случаях	Преимущества	Недостатки
Оценка подчиненными	Используется редко. Лучше всего подходит для цели «Потенциал»	Показывает вышестоящим руководителям возможности оцениваемого и управленческие способности. Может использоваться для планирования карьеры или корректировки деятельности оцениваемого	Подчиненные знают не все аспекты работы руководителя. Руководители могут возражать против оценки из-за боязни подрыва авторитета. Подчиненные опасаются, что их оценки идентифицируют и последуют репрессии
Аттестационная комиссия	Используется преимущественно для административных целей	Группа руководителей принимает более взвешенное решение, чем один руководитель. Соблюдаются требования Трудового кодекса	Может превратиться в формальную громоздкую дорогостоящую процедуру. В большинстве случаев затраты превышают отдачу
Центры оценки (ассесментт)	Используются для цели «Потенциал». Оцениваются преимущественно руководители	Позволяет учитывать больше факторов, чем при сравнении со стандартами выполнения работы. Очень хорошо для решения о продвижении	Дорого. Не всегда в компании есть специалисты должной квалификации (предполагается участие нескольких «оценщиков»). Привлечение внешних консультантов со всеми вытекающими последствиями

енные
е все ас-
аботы ру-
еля. Ру-
ели мо-
ажать
оценки
язни под-
торитета.
енные
ся, что
ки иден-
руют и
ют ре-превра-
фор-
о гро-
о дорого-
о проце-
ольшин-
аев за-
евыша-
уНе все-
пании
иали-
ной ква-
ии
агаются
есколь-
ищи-
ивлече-
них
антов
выте-
и по-
ими

Рассмотрим некоторые особенности вариантов выбора лиц, проводящих аттестацию.

В западной практике очень часто используется оценка непосредственным руководителем. Это логично, так как взаимопонимание между руководителем и подчиненным — основа эффективной работы. В ежедневной «текучке» решаются преимущественно тактические производственные задачи. Психологически и организационно достаточно сложно без явного повода сесть и обсудить прошлые достижения и неудачи и наметить планы на будущее. Аттестация и может послужить таким поводом к откровенному разговору. Однако оценка непосредственным руководителем предполагает конструктивные взаимоотношения между начальником и подчиненным. В случае конфликтных ситуаций вероятность эффективного завершения аттестации при таком взаимодействии невелика.

Кроме того, руководители среднего звена зачастую противятся самой идее аттестации. «Мы и так ежедневно оцениваем подчиненных, аттестация — не наша работа.» К сожалению, не все руководители понимают, что работа с подчиненными входит в круг их обязанностей. Часто приходится напоминать, что руководителю платят деньги не только за то, что он специалист, но и за то, что он руководит другими людьми. Есть и еще одна серьезная причина, препятствующая проведению аттестации непосредственно линейным руководителем, — неумение и неготовность последнего.

Живой бизнес

Компания, планирующая проведение аттестации, решила перед началом аттестации организовать семинар для линейных руководителей. На семинаре во время обсуждения основное противодействие со стороны начальников встретила идея проводить аттестацию «один на один» с подчиненным.

Доводы приводились разные — опасения, что собственная оценка не будет учитывать то, как подчиненный взаимодействует с другими подразделениями (странно, не правда ли, — руководитель не знает, как его сотрудник работает с другими отделами), недостаточная авторитетность процедуры в случае такой аттестации (хотя все начальники обладали авторитетом) и т. д. Так как обстановка в группе сложилась достаточно доверительная, я спросила: «Скажите, что вас больше всего беспокоит на самом деле?». Участники семинара честно признались, что они боятся встретиться с подчиненным и обсудить стратегические вопросы с глазу на глаз. Оказалось, что для того чтобы чувствовать себя уверенно, им нужна поддержка. Такая ситуация — не редкость. И причина ее — отнюдь не аттестация, а недостаточная подготовленность РУКОВОДИТЕЛЕЙ к РУКОВОДСТВУ. Как я уже говорила ранее, во время подготовки и проведения аттестации проявляются все недоработки в работе с персоналом.

Во время аттестации нельзя полностью исключить человеческую природу. Оценка непосредственным руководителем в большинстве случаев будет содержать налет субъективизма. Это не значит, что надо отказываться от его оценки. Просто следует искать пути снижения субъективизма. Необходимо краткое обучение руководителей перед началом аттестации, чтобы напомнить им, какие типичные ошибки существуют, и по возможности снизить возможность появления этих ошибок. В большинстве случаев аттестационному собеседованию предшествует заполнение руководителем аттестационной формы. Рекомендуются, чтобы представитель службы персонала предварительно ознакомился с этой заполненной формой и посоветовал руководителю, что следует изменить. Более подробно поговорим об этом в гл. 4, обсуждая поведенческие ошибки при проведении аттестации.

Мне пришлось участвовать в собеседованиях, когда сильные и уважаемые руководители привлекали меня в

качестве консультанта для участия. Это происходило в небольших компаниях, не имеющих своей службы персонала, когда собеседование проводит первое лицо компании. В данном случае участие третьего человека было обосновано. Зачастую директор маленькой компании находится в сложном положении (можно сказать, что в определенных вопросах он очень одинок). Директор не имеет возможности обсудить сложившиеся производственные взаимоотношения с кем-либо из членов коллектива. А взгляд со стороны (или просто возможность рассмотреть ситуацию с разных точек зрения) бывает необходим. Консультант привлекается для получения совета и просто «взгляда со стороны».

Какие бы потенциальные сложности не возникали в связи с проведением аттестации непосредственным руководителем, его участие необходимо. Никто лучше него не представляет деятельность сотрудника и особенности работы с конкретным сотрудником. Вне зависимости от процедуры аттестации руководителей необходимо учить и развивать.

Пища для размышлений

Во многом решение о том, чтобы сделать одной из главных фигур в процедуре аттестации линейного руководителя, определяется идеологией компании. Персоналом управляет непосредственный руководитель. Этот тезис, увы, еще не стал общепринятым. Линейный руководитель часто лишь элемент производственной системы, а подчиненные предпочитают решать вопросы «через его голову», обращаясь напрямую к вышестоящему начальству. Такая ситуация приводит к снижению роли руководителя и падению дисциплины. Если подчиненный знает, что его работу оценивает начальник начальника, а не непосредственный руководитель, едва ли он будет стремиться к неукоснительному выполнению распоряжений последнего. Результат — ненужные стрессы и обоюдное недовольство.

Перенесение центра тяжести в работе на линейных руководителей предполагает умение делегировать полномочия со стороны вышестоящего руководства, а также инвестиции — временные, финансовые, моральные в развитие руководителей.

Еще один подход — когда аттестацию проводит руководитель руководителя. Безусловно, с точки зрения развития организации это более эффективно. Возможно, по результатам аттестации может оказаться, что сотрудника одного подразделения целесообразнее перевести в другое, что в конфликтах виноват не только подчиненный, но и его непосредственный начальник. Руководитель руководителя получает возможность получить информацию о ситуации в подразделении «из первых рук» — от рядовых сотрудников. Это позволит, помимо всего прочего, оценить работу непосредственного начальника. Кроме того, руководитель более высокого ранга путем проведения аттестации может получить и сравнить информацию о ситуациях в разных подразделениях.

Есть весьма существенное «но» при таком подходе — это временные затраты. Например, мне пришлось работать с одной компанией с иерархической структурой численностью 120 человек. В непосредственном подчинении у генерального директора находится 11 руководителей подразделений, у каждого руководителя подразделения в подчинении 6–8 руководителей направлений. Простой подсчет показал, что генеральный директор должен потратить как минимум две рабочие недели только на то, чтобы ознакомиться с деятельностью руководителей подразделений и провести собеседование.

Привлекать или нет непосредственного начальника к аттестации вышестоящим руководителем — решение, зависящее от ситуации в организации. С одной стороны,

как уже отмечалось, непосредственный начальник лучше знает, как работают сотрудники. Действия «через голову» он может воспринимать негативно, опасаясь, что подчиненные предпримут попытку дискредитировать его в глазах высшего руководства. С другой стороны, собеседование с двумя руководителями сразу может быть психологически тяжело для подчиненного, подчиненный может попытаться уйти от откровенного разговора.

Зачастую представитель службы персонала выглядит как основное действующее лицо в аттестации. Безусловно, руководство аттестацией дает возможность службе персонала продемонстрировать свою значимость. Однако квалифицированные руководители служб персонала считают, что их основная роль в аттестации — организовать процесс, помогать руководителям и разрешать конфликтные ситуации. Не может «персональщик» досконально разбираться в особенностях работы на каждой должности, тем более не всегда он владеет информацией о результатах деятельности каждого сотрудника. Получить такую информацию он может от кого-то (руководителя, коллег) и при оценке выступит скорее как промежуточное звено. Службы персонала существуют в организациях численностью не менее нескольких десятков человек; очевидно, что не может один профессионал в области человеческих ресурсов разбираться в работе десятка профессионалов в других областях.

Опыт показывает, что наиболее полезно участие представителя службы персонала в процедуре аттестации в качестве помощника и консультанта того, кто непосредственно проводит аттестацию. Директор по персоналу может стать той поддержкой, которая позволит проводить аттестационное собеседование линейному руководителю. Он может в ряде случаев выступать и как представитель «руководителя руководителя», обеспечи-

вая унифицированный подход к аттестации в разных подразделениях, снижая субъективизм линейных руководителей, получая информацию, важную не только для конкретного отдела, но и для организации в целом.

Самооценка, несмотря на кажущуюся простоту, является методом со своими подводными камнями. Зная свою организацию, мы должны представлять себе ответы на некоторые вопросы. Насколько адекватно наши сотрудники оценивают свою деятельность? Готовы ли мы к тому, что будут расхождения между самооценкой и оценкой руководителем? Если такие расхождения возникнут, способны ли руководители конструктивно их обсуждать? Наконец, зачем нам нужна самооценка, как она соотносится с целью аттестации?

САМООЦЕНКА (Пример)

1. Опишите **КРАТКО** вашу текущую работу

2. Назовите **3** свои самые сильные стороны в работе

3. Можете ли вы определить **3** свои слабые стороны в работе

Цель аттестации

4. Как

5. Оце

А -

Исключит

♦ Упр

♦ Пос

♦ Ор

♦ Ком

♦ Дел

♦ Пр

♦ Уп

♦ Пл

♦ По

♦ Ре

♦ ...

Данна

Она ни

руковод

себе и св

ре анкет

В пун

сать тек

вопрос

считает

щим бол

для рук

начальн

впадаю

4. Какую работу вы хотели бы выполнять

5. Оцените свои навыки на работе

А —	Б —	С —
Исключительные	В соответствии с требованиями	Бывают затруднения

- ◆ Управление людьми.
- ◆ Постановка задач.
- ◆ Организаторские навыки.
- ◆ Коммуникативные навыки.
- ◆ Делегирование.
- ◆ Принятие решений.
- ◆ Управление временем.
- ◆ Планирование.
- ◆ Поддержка и сопровождение клиентов.
- ◆ Решение проблем.
- ◆ ...

Данная анкета самооценки — очень удачный пример. Она ни в коей мере не дублирует оценку деятельности руководителем, а заставляет аттестуемого задуматься о себе и своей работе. Имеет смысл остановиться на разборе анкеты подробнее.

В пункте 1 аттестуемому предлагается КРАТКО описать текущую работу. Предполагается, что при ответе на вопрос человек вспомнит в первую очередь то, что он считает наиболее важным в своей работе или занимающим большую часть времени. Это полезная информация для руководства, так как может оказаться, что мнения начальника и подчиненного о выполняемых задачах совпадают не полностью.

В пунктах 2 и 3 аттестуемый самостоятельно определяет свои сильные и слабые стороны в работе. Руководство может сопоставить свои представления о достоинствах сотрудника с его мнением. В собственных слабостях сотрудник признается самостоятельно, анкета заставляет его задуматься, руководитель получает информацию о потребности в обучении.

Ответ на пункт 4 (при условии откровенного ответа, конечно) позволяет сравнить реальную должность и ту работу, которая нравится сотруднику, оценить возможность его перемещения в интересах организации и его самого.

Пункт 5 аналогично пунктам 2 и 3 заставляет аттестуемого задуматься о своих знаниях и навыках, необходимых для выполнения работы.

Английская компания *Thomas International Ltd*, активно использующая в центрах ассессмента метод самооценки, предлагает респондентам оценить свои знания и навыки, разбив их на группы и увязав с характером выполняемой работы.

Например:

Что из перечисленного вы считаете своими самыми сильными сторонами?

- Образование.
- Умственные способности.
- Личные качества.
- Навыки межличностного взаимодействия.
- Коммуникативные навыки.
- Управленческие навыки.
- Опыт.
- Обучаемость.
- Предприимчивость.

Что из перечисленного вы считаете своими самыми сильными сторонами? (для технических специалистов)

- Аналитические навыки.
- Креативность.
- Реалистичность.
- Объективность.
- Аккуратность.
- Навыки самоорганизации.
- Достижение ключевых целей.
- Техническая компетентность.
- Хорошее отношение к руководству.

Что из перечисленного вы считаете своими самыми сильными сторонами? (для оценки организационных и административных навыков)

- Логический подход.
- Новаторство.
- Позитивное отношение.
- Административная компетентность.
- Достижение целей.
- Скорость и аккуратность.
- Умение свести воедино разные задачи.
- «Раскачивание» статуса-кво.
- Умение укладываться в определенные временные рамки.

Что из перечисленного вы считаете своими самыми слабыми сторонами?

- Слишком агрессивный.
- Отсутствует контроль времени.
- Неумение слушать.
- Неассертивный.
- Некреативный.
- Избегание конфликта.

- Плохой коммуникатор.
- Слишком рискованный.
- Пессимистичный.

И т. д.

Далее по специальной методике данные характеристики ранжируются, и получается самооценка.

Простое заполнение сотрудниками таких анкет может дать очень интересные результаты, и не только в процессе аттестации. Например, перед семинаром в одной организации сотрудники заполнили несколько анкет-самооценок. В коллективе ситуация была не самая простая. После анализа анкет стала очевидна причина — большинство сотрудников отнесли к числу своих наиболее слабых сторон излишнюю агрессивность, в то время как у руководителей, по результатам самооценки, слабой стороной явилось избегание конфликта.

В другой организации перед тренингом по продажам консультанты по продажам сложного технического оборудования заполнили анкеты. Оказалось, что подавляющее большинство отнесло к числу своих слабых сторон коммуникативные навыки. Потребовалось добавить в программу наряду с техникой продаж расширенный блок эффективных коммуникаций.

Иногда соотнесение самооценки со стоящими перед коллективом задачами позволяет определить и описать «пробелы» и выработать план действий. Так, сотрудники компании, совместно пришедшие к выводу о том, что для стоящих перед ними задач необходимо в первую очередь научиться ставить и четко описывать цель, выдвигать свежие идеи и вырабатывать решения, по результатам самооценки охарактеризовали среди своих наименее сильных сторон стратегическое планирование, инициа-

тивность, организаторские способности. Стало понятнее, где нужна поддержка руководства и как следует помогать сотрудникам.

Самооценка чрезвычайно полезна при обсуждении программ развития и обучения персонала. Для оценки деятельности ее эффективность значительно ниже.

Никуда не уйти от того факта, что самооценка будет субъективной. Во-первых, аттестуемый может вкладывать в параметры, по которым он себя оценивает, смысл, отличный от понимания руководителя. Мне приходилось сталкиваться с высокой самооценкой по таким параметрам, как «коммуникативные навыки», «формирование команды», при этом самооценка имела мало общего с действительностью. Частично такая ситуация объяснялась разным пониманием критериев оценки (более подробно о критериях оценки и их разъяснении можно прочитать в гл. 3). Частично причиной является неадекватное восприятие сотрудником себя и своей рабочей деятельности.

Самооценка может быть как завышенной, так и заниженной. В том случае, если на собеседовании речь будет идти о развитии сотрудников, сравнение самооценки и оценки руководителем и обсуждение расхождений позволит сформировать программы обучения. Подчеркнем, что обсуждение будет носить конструктивный характер, если в лист самооценки будут включены в основном вопросы о знаниях, навыках, поведенческих характеристиках, а не оценка деятельности.

Живой бизнес

Во время подготовки аттестации в компании несколько руководителей захотели, чтобы их подчиненные одновременно с ними заполнили ту же самую аттестационную форму (не отдельный лист самооценки). Зачем? «Интересно знать, как считают подчиненные», — был ответ. Честно говоря, к слову

«интересно» в работе с персоналом я бы относилась осторожно — не всегда можно предсказать, куда этот интерес заведет. Пришлось сразу предупредить о потенциальной проблеме. Представьте себе два варианта развития событий. Вариант первый. Руководитель заполняет аттестационную форму, знакомит с результатами подчиненного, подчиненный отмечает в форме свое согласие/несогласие, происходит обсуждение. Подчиненный знакомится с мнением руководителя, обдумывает его и в случае несогласия аргументирует свою позицию. Вариант второй. И аттестуемый, и аттестующий излагают свою точку зрения. При расхождении (а они в большинстве случаев неизбежны) обе стороны встречаются и пытаются переубедить друг друга. Если еще попадется мягкий руководитель и напористый подчиненный, аттестационное собеседование может перейти в продолжительный спор — зачастую по мелочам. Вторым вариантом могут позволить себе сильные руководители с крепкой нервной системой и развитыми коммуникативными навыками. И не всегда усложнение и затягивание процедуры аттестации будет оправдано полученным результатом.

Один из руководителей все-таки решил действовать по-своему. Двум подчиненным были выданы для самостоятельного заполнения аттестационные формы. Увидев результат, руководитель пришел в замешательство — самооценка подчиненных по большинству критериев расходилась с его оценкой (была завышена).

Еще несколько слов об ошибках при проведении самооценки, с которыми я столкнулась сама.

Во-первых, возникает естественное желание узнать как можно подробнее мнение сотрудника о себе. Один раз мы выдали шесть листов самооценки, хотя для решаемой задачи хватило бы и трех. В результате те, кто заполнял анкеты, не только устали от процесса, но и перестали видеть смысл в процедуре. Вывод — избыток информации так же плох, как и ее недостаток.

Во-вторых, надо осторожно относиться к словам, используемым в анкетах. Оказалось, что такие слова, как «ассертивный», «креативный», далеко не всем понятны.

Цель аттестации.
Соответствен
менее досто
Оценка к
способ, при
У него есть
ганизационн
чальства, как
мер, в магази
знают, как ра
щийся за пред
зуется серьез
Во-первых
сонала и быт
ются и не ста
зации мне ра
ционные ли
их мог запо
кой под дик
циальный я
тор по перс
ность. В дру
провести оц
бы персонал
специфики
висимости
вались. Сот
Во-втор
от организа
да смотрят
нескольких
команды ш
знают, что
ление искл
жет произой

Соответственно результаты анкетирования оказались менее достоверными.

Оценка коллегами — достаточно специфический способ, приживающийся далеко не во всех компаниях. У него есть определенные достоинства. В некоторых организационных структурах коллеги знают лучше начальства, как работает тот или иной сотрудник. Например, в магазине продавцы в торговом зале иногда лучше знают, как работают их коллеги, чем начальник, находящийся за пределами зала. Однако этот способ характеризуется серьезными ограничениями.

Во-первых, работники должны доверять службе персонала и быть уверены, что их ответы не идентифицируются и не станут достоянием гласности. В одной организации мне рассказали механизм «секретности». Аттестационные листы выдавались сотрудникам домой, чтобы их мог заполнить кто-либо из родственников своей рукой под диктовку. После этого листы опускались в специальный ящик, доступ к которому имел только директор по персоналу. Такой подход обеспечивал анонимность. В другой организации была предпринята попытка провести оценку коллегами. Однако руководитель службы персонала при составлении анкеты не учла, что, ввиду специфики организации и распределения работ, вне зависимости от почерка все ответы легко идентифицировались. Сотрудники просто не сдали анкеты.

Во-вторых, объективность коллег напрямую зависит от организационной культуры в компании. Те, кто иногда смотрят телевизионные программы, в которых после нескольких раундов остается один победитель (а члены команды шаг за шагом исключаются самой группой), знают, что примерно с середины игры наступает стремление исключить сильного соперника. То же самое может произойти и при анонимном опросе сотрудников о

деятельности коллег. По счастью, это случается не всегда. Менеджер по персоналу магазина, продающего одежду, рассказала мне, что у них была произведена подобная оценка. К удивлению и радости, оценка коллегами и оценка руководством почти полностью совпали. Как отметила менеджер, в коллективе сложились очень хорошие отношения и нет стремления кого-либо «подставить».

При использовании оценки коллегами необходимо учитывать взаимоотношения в коллективе и психологические аспекты, возникающие при такой оценке. К результатам оценки надо относиться с осторожностью. И самое главное, надо понять, какую дополнительную информацию нам даст/не даст такая оценка, как она соотносится с целями аттестации.

Оценка подчиненными — еще более специфический способ с ограниченной областью применения. Особенности у этой оценки те же, что и у оценки коллегами (боязнь потери конфиденциальности) и оценки непосредственным руководителем (субъективизм). И чуть больше потенциальных проблем.

У нас есть три варианта результатов оценки — высокая, в соответствии с нормами, низкая/критическая. Если руководитель получил высокую оценку подчиненных, это в большинстве случаев свидетельствует о хороших управленческих навыках. А как быть, если оценка низкая? Каким образом сложатся отношения начальника и коллектива в дальнейшем? Значит ли это, что организация переходит к принципам «выборности» руководителя, или же начальник должен составить личный план исправления ошибок? Или просто в коллективе формальный и неформальный лидер — разные люди? Слишком много открытых вопросов и непредсказуемых, иногда необратимых последствий.

Живой бизнес

Я знаю организацию (на Западе, а не у нас), в которой сотрудники добились замены молодого энергичного руководителя на его заместителя под лозунгом сохранения хорошей обстановки в коллективе. Молодой руководитель был резок, порой грубоват, и требователен, заставлял работать. Его заместитель, напротив, вот-вот собирался на пенсию, и к тому же получил хорошее наследство. Так что сам не перетруждал себя работой и других не подгонял, зато был добр и внимателен.

Впрочем, нельзя однозначно отрицать полезность оценки подчиненными. Это — неоценимый источник информации для продвижения руководителей по карьерной лестнице, оценки климата в коллективе, анализа причин достижений и неудач. Например в вузах, в которых внедряли анонимную оценку преподавателей студентами, в лидеры студенческих симпатий в большинстве случаев выходили не «добренькие», а строгие, но справедливые преподаватели.

Аттестационная комиссия давно и прочно вошла в нашу жизнь. С некоторой долей сарказма можно отметить ее несомненное преимущество для лиц, проводящих аттестацию — разделение ответственности и отсутствие персональной ответственности. Решение принимает группа из нескольких руководителей, и в результате налицо вариант коллективной ответственности за принятое в итоге решение. О минусах (или «гримасах») аттестационной комиссии я уже писала в предыдущем разделе, ссылаясь на информацию «с мест», — о комиссиях из тринадцати человек, о ситуациях, когда члены комиссии сами не знают ответов на задаваемые вопросы (и не всегда понимают, зачем эти вопросы задают). Пожалуй, надо подумать и о плюсах.

Живой бизнес

В производственной компании численностью в три с половиной тысячи человек аттестационный лист заполняет непосредственный руководитель. Аттестационная комиссия рассматривает листы, проводит собеседование с сотрудником и определяет, насколько объективно мнение руководителя. Если возникают сомнения в объективности, руководителя просят обосновать свое мнение. То есть комиссия выступает в качестве некоего арбитражного суда. Кроме того, члены комиссии, представляющие разные подразделения, имеют возможность составить целостную «картину мира», знакомясь с ситуацией в компании из первых рук.

Очевидное преимущество грамотной аттестационной комиссии — снижение уровня субъективности. (Во многом те же преимущества, что и привлечение к аттестации руководителя непосредственного руководителя.) При этом комиссия должна состоять из людей разумных и авторитетных, и действовать в соответствии с целями аттестации. Кроме того, присутствие на аттестации нескольких руководителей дает возможность лучше оценить ситуацию в компании (провести аудит человеческих ресурсов), особенно в условиях, когда планируются серьезные стратегические изменения. Однако необходимо сопоставить затраты (временные и материальные) и ожидаемый результат.

Оценка 360 градусов становится все более популярной. Она сочетает оценку руководителем, коллегами, самооценку и в ряде случаев оценку подчиненными и клиентами. Положительная сторона такой оценки — сбор наиболее полной информации, отрицательная — не всегда цель оправдывает средства. Подобная оценка требует тщательной подготовки, и она имеет смысл только в том случае, если вся полученная информация будет использована в дальнейшем. Избыток информации зачастую так же вреден, как и ее недостаток. Оценка 360 градусов

Цель аттестации
сочетает в се
лиц, проводя
смотрим до
клиентами.

С одной с
ниях (в перв
основной за
потребности
что для выя
димо опраш
низован? Зн
ных клиент
нистративн
И наконец,
сам не знает
работу по о

Живой б
В крупно
ключевы
стом, ра
венная
решил у
потерят
ли, скол
работу.
летворе
области
виде да
кам, мо
действ
тивной
отвеча
Другой
«busin
руково
ном ун
го на

сочетает в себе все плюсы и минусы вариантов выбора лиц, проводящих аттестацию, рассмотренных ранее. Рассмотрим дополнительно такую возможность, как оценка клиентами.

С одной стороны, в клиентоориентированных компаниях (в первую очередь — связанных с оказанием услуг), основной задачей сотрудников является удовлетворение потребностей клиентов. С другой стороны, не очевидно, что для выяснения того, как работает сотрудник, необходимо опрашивать клиентов. Как такой опрос будет организован? Значит ли это, что по результатам оценок, данных клиентами, компания будет предпринимать административные действия по отношению к сотрудникам? И наконец, неужели непосредственный руководитель сам не знает, с каким качеством его сотрудник выполняет работу по обслуживанию клиентов?

Живой бизнес

В крупной рекрутинговой компании представитель одного из ключевых клиентов выразил резкое недовольство специалистом, работающим с ним. За несколько лет это была единственная жалоба на сотрудника. Тем не менее руководитель решил устроить показательное наказание, чтобы только не потерять клиента. Результат — остальные сотрудники поняли, сколь непрочен их положение, а специалист начал искать работу. Уважение к клиенту на самом деле обернулось удовлетворением его прихотей. Если в компаниях, работающих в области «business to business», клиент будет в том или ином виде давать формальную аттестационную оценку сотрудникам, можно ожидать, что он станет требовать информации по действиям, предпринятым по результатам его оценки (позитивной или негативной). Руководство должно быть готовым отвечать на вопросы клиентов.

Другой пример касается компании, работающей в области «business to client», т. е. работающей с частными лицами. Под руководством, точнее предводительством, психолога в крупном универмаге решили оценить работу продавцов. Для этого набрали группу студентов, в задачи которых входило изо-

бражать покупателей. После этого студенты заполняли анкеты о работе продавца (у каждого продавца был бэдж с именем). Некоторые студенты осознанно провоцировали испытуемых. По результатам анкет, в большинстве случаев по одной анкете на продавца, делались выводы. Мне пришлось разговаривать с представителем администрации, крайне негативно оценившем результаты подобной деятельности. На одном из моих семинаров в группе оказался один из тех, кто проводил так называемую оценку. Он с удовольствием рассказывал об этом как об оплачиваемом развлечении. Комментарии излишни.

Если организация решает прибегнуть к помощи клиентов для оценки своих сотрудников, она должна грамотно подойти к подготовке процедуры и предвидеть возможные последствия. Кстати, оценка клиентами давно и повсеместно применяется в гостиницах — в номерах лежат карточки, в которых клиент может поставить свою оценку обслуживающему персоналу — качество уборки, вежливость, реагирование на запросы. Правда, я ни разу так и не собралась заполнить подобную карточку, и, судя по их далеко не новому виду, я в своей лени была не одинока.

В заключение приведу ряд вопросов, на которые должна ответить организация, принимая решение о том, кто проводит аттестацию.

- ◆ Что в большей степени соответствует цели аттестации?
- ◆ Насколько те, кто будет проводить аттестацию, готовы к процедуре?
- ◆ Присутствуют ли внутренние конфликты, требующие вмешательства «третьих лиц»?
- ◆ Какие ресурсы мы можем выделить для проведения аттестации?

Пример из проекта по проведению аттестации:**ВЫБОР ЛИЦ, ПРОВОДЯЩИХ АТТЕСТАЦИЮ**

При подготовке аттестации в организации одним из вопросов, стоящим перед руководством, был вопрос о том, кто проводит аттестацию. Далее приводятся доводы «за» и «против» различных вариантов.

Существуют две точки зрения — оценка производится только непосредственным руководителем или непосредственным руководителем совместно с руководителем блока.

Прежде чем принять решение, необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Насколько компетентно могут оценить непосредственные руководители подчиненных (непредвзято, без эмоций, в зависимости от выполнения задач)? Примечание: речь идет обо всех руководителях — нельзя в одном и том же блоке по-разному организовывать процедуру?
2. Насколько сотрудники будут бояться беседовать с двумя руководителями одновременно (зависит от отношений)?
3. Как часто сотрудники беседуют по работе с руководителями блоков, насколько важно это общение? (Процедура аттестации как способ организовать общение.)
4. Насколько хорошо руководители блоков знают, что должны делать, и как реально работают рядовые сотрудники?
5. Есть ли возможность перемещения сотрудника из одной службы в другую в рамках блока (если сочтут, что такое перемещение полезно обеим сторонам)?

Кто оце- нивает «+» и «-»	Непосредственный руководитель	Непосредственный руководи- тель вместе с руководи- телем блока
Плюсы	Лучше знает работу и работника. Логичное завершение постоян- ной оценки, которая и так имеет место. Воз- можность побеседо- вать без «текучки» и обсудить спорные во- просы. Сотрудник не испытывает страха	Оценка более объективна. Стандартизована, так как по- зволяет избежать особенно- стей непосредственных руково- дителей. Возможность пооб- щаться с вышестоящим руко- водством. Учет интересов бло- ка, а не отдельной службы. Перспективнее для оценки по- тенциала
Минусы	Общение и так постое- нно происходит. Воз- можен субъективизм. Решения о потенциале и обучении на уровне службы, а не блока	Требует больше затрат време- ни. Сотрудник может быть по- давлен сразу двумя начальни- ками. Руководитель блока хуже знаком с деталями, чем руково- дитель службы. Руководитель службы может быть недово- лен вмешательством

Еще один возможный вариант — аттестацию проводит руководитель блока для всех сотрудни-
ков.

2.2.4. Участие консультантов в проведении аттестации

К аттестации, как и ко многим другим проектам, компа-
нии часто привлекают консультантов. Рискую навлечь на
себя критику коллег, скажу, что роль консультанта в
процедуре аттестации может быть только вспомогатель-
ной. Ни один консультант не знает ситуацию в компании
так же хорошо, как те, кто в ней работает. А при проведе-
нии аттестации важно не только знать, но и чувствовать,
что происходит в организации. Консультант может ока-
зать помощь в постановке процесса, служить «свежей го-

ловой», делиться опытом из обширной практики. Оптимальным способом сотрудничества будет такой, при котором консультант будет предлагать варианты действий и исходя из ситуации в компании приемлемые будут отбираться и корректироваться руководством. Кроме того, консультант может оценить качество подготовленных для аттестации документов. Привлекать консультанта к аттестационному собеседованию надо только в ограниченном числе случаев и учитывая его личность и соответствие его поведения тому, что принято в компании. Единственный случай, когда консультанты «играют первую скрипку», — ассессмент, если в компании нет своего ассессмент-центра. Но и в этом случае руководство должно провести серьезную подготовительную работу с консультантами, чтобы те поняли ситуацию и потребности компании.

Попробуем оценить плюсы и минусы привлечения консультантов, а уж дело руководителей — принимать решение. Как известно, достоинства и недостатки тесно связаны

Плюсы	Минусы
Консультант знает различные методы и подходы	Консультант не полностью владеет ситуацией в компании
Консультант имеет опыт проведения аттестации в других компаниях	Консультант недостаточно хорошо знает особенности деятельности
«Свежий взгляд» и отсутствие предубеждений и личных связей, т. е. большая объективность	Требует дополнительных временных затрат для объяснения ситуации и финансовых затрат
Консультант снимает дополнительную избыточную нагрузку с сотрудников	Коллектив всегда настороженно воспринимает вторжение постороннего человека

Если компания приняла решение о привлечение консультантов, я бы рекомендовала запросить у консультантов предложения — что они готовы делать, и на основании предложений составить техническое задание. Тогда станет понятно, в чем будет заключаться проект и за что консультант получит деньги.

Приведу в качестве примера документы, разработанные компанией Ю-Консалт.

Предложения по участию консультантов в процедуре аттестации

Цель предложения

1. Показать, как консультанты могут содействовать реализации и усовершенствованию существующей процедуры аттестации.
2. Предложить новые подходы к процедуре аттестации.

Структура предложения

Предлагаются к рассмотрению различные стадии процедуры аттестации, а также что могут сделать на каждом этапе консультанты. То есть Заказчику предлагается «меню», из которого он может выбрать пункты для дальнейшего обсуждения. Участие консультантов может носить частичный характер, т. е. по желанию Заказчика консультанты могут как полностью отвечать за каждый этап, так и принимать ограниченное участие в соответствии с техническим заданием. Техническое задание для консультантов вырабатывается в процессе совместного обсуждения.

1. ЦЕЛЬ АТТЕСТАЦИИ

К основным целям аттестации относятся следующие:

Административные Потенциал Деятельность

В соответствии с целями выбирается метод и строится процедура.

Участие консультантов:

Построение иерархии целей в зависимости от:

- ◆ стратегических и оперативных планов компании;
- ◆ существующих проблем;
- ◆ накопленного опыта.

Результат:

- ◆ Четкое описание целей аттестации, что необходимо для дальнейшей работы и облегчит понимание процедуры всеми участниками.
- ◆ Выявление групп аттестуемых (весь персонал или отдельные группы).
- ◆ Определение порядка аттестации («сверху вниз» или «снизу вверх»).

2. ВЫБОР ЛИЦ, ПРОВОДЯЩИХ АТТЕСТАЦИЮ, ВЫБОР МЕТОДА, ОЦЕНКА ЗАТРАТ

В зависимости от цели аттестации и ситуации в компании определяется, кто будет проводить аттестацию (комиссия, непосредственный руководитель, руководитель руководителя, служба персонала, самооценка и т. п.) и какой метод целесообразно использовать (рейтинговый, сравнительный, метод записи, поведенческие рейтинговые шкалы, управление по целям и т. п.). На практике, как правило, используется комбинированный (комплексный) подход, позволяющий учитывать цели, текущую ситуацию, а также оптимизировать временные (финансовые) затраты.

Если мы хотим повысить ответственность линейных руководителей и оценить их умение управлять, мы переносим «центр тяжести» в процедуре аттестации именно на них (это не значит, что служба персонала не участвует в процессе). Если организация придерживается жесткой централизованной системы, аттестацию проводит ко-

миссия высших руководителей. Хотим подчеркнуть, что, чем выше уровень организации процесса аттестации, тем больше в этот процесс вовлечены линейные руководители. Служба персонала не должна брать на себя всю ответственность за результаты аттестации.

Участие консультантов:

Предложение для обсуждения различных вариантов организации процедуры аттестации. По каждому варианту приводятся преимущества и недостатки, а также оценка затрат.

Результат:

Выбор оптимального с точки зрения «цена–качество» метода.

3. ВЫРАБОТКА КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ЗАДАЧ ОРГАНИЗАЦИИ

Предметом оценки могут быть:

- ◆ выполнение должностных обязанностей;
- ◆ особенности поведения;
- ◆ эффективность деятельности;
- ◆ уровень достижения целей;
- ◆ рабочие знания и навыки;
- ◆ коммуникативные способности;
- ◆ качества руководителя и др.

При этом определяются:

А) Ключевые для данной должности характеристики.

Б) Что конкретно мы понимаем под этими характеристиками (например, если мы оцениваем качества руководителя, что конкретно мы рассматриваем — умение планировать, решать проблемы, принимать решения, организовывать деятельность других, мотивировать подчиненных работать в команде, взаимодействовать с другими подразделениями и т. п.; если речь идет о достижении целей — какие цели мы ставим).

Участие консультантов:

С помощью специальных методик выбрать ключевые критерии оценки для каждой группы работ.

Результат:

Набор критериев, по которым мы проводим аттестацию, по каждой группе работ (должностей) с описанием этих критериев (для единого понимания).

4. ПОДГОТОВКА АТТЕСТАЦИОННОЙ ФОРМЫ

Для облегчения процесса аттестации при любом методе (включая собеседование) рекомендуется разработать единую аттестационную форму. Она обеспечит возможность проведения структурированного интервью, одинакового подхода ко всем аттестуемым, а также облегчит анализ и хранение информации.

Аттестационная форма должна отвечать следующим условиям:

- ◆ быть легкой для понимания всеми участниками;
- ◆ все должны понимать ее одинаково;
- ◆ включать все необходимые ключевые критерии;
- ◆ быть легкой для заполнения;
- ◆ поддерживать аттестующего во время интервьюирования и принятия решений.

Участие консультантов:

Предложение вариантов аттестационной формы в соответствии с вышеперечисленными требованиями.

Результат:

- 1) Утверждение итоговой формы.
- 2) «Словарь», разъясняющий основные критерии и стандарты оценки.

5. ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ, ПОДЛЕЖАЩИХ АТТЕСТАЦИИ

При проведении аттестации очень важно, чтобы сотрудники выступали как союзники, а не как обороняю-

щиеся. Для этого они должны ясно понимать цели и процедуру.

Участие консультанта:

Описание аттестации в неугрожающей манере.

Результат:

Краткое и понятное письменное разъяснение (возможно — «Политика компании по проведению аттестации»), включающее:

- ◆ цель аттестации (с элементами патетики);
- ◆ критерии;
- ◆ описание процедуры;
- ◆ частоту проведения;
- ◆ порядок анализа и дальнейшие действия;
- ◆ процедуру обжалования результатов.

6. ТРЕНИНГ ДЛЯ ТЕХ, КТО ПРОВОДИТ АТТЕСТАЦИЮ

Лица, проводящие аттестацию, должны выработать общий подход и, по возможности, избежать стандартных ошибок. В зависимости от опыта лиц, назначенных для проведения аттестации, определяется продолжительность и глубина тренинга.

Участие консультантов:

Разработка программы тренинга, включающей:

- ◆ разъяснение целей;
- ◆ разъяснение процедуры;
- ◆ обсуждение аттестационной формы, чтобы убедиться, что все понимают, что и по каким параметрам оценивается;
- ◆ разъяснение типичных трудностей и ошибок при проведении аттестации;
- ◆ обсуждение потенциального результата.

Проведение тренинга.

Цель аттестации.
По желанию
брошюру для
Результат
Подготов
ния, повыше
7. ПЛАН
ЦИИ
Участие
Оценить
стадии, кто у
ные потоки,
Результ
мер, так:

Этап	Отв вен

8. АНА
В завис
тестуемых
анты анали
но можно
щим этапа

2.3. МЕТО
О метода
но достат
пользует
некоторые

По желанию Заказчика можно подготовить краткую брошюру для менеджера по проведению аттестации.

Результат:

Подготовленность всех участников, снятие напряжения, повышение эффективности.

7. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА АТТЕСТАЦИИ

Участие консультантов:

Оценить время и ресурсы, необходимые для каждой стадии, кто участвует, кто отвечает за что, информационные потоки, сроки.

Результат (проект плана) может выглядеть, например, так:

Этап	Ответственный	Кто вовлечен	Какая информация кому передается	Срок выполнения

8. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ

В зависимости от целей, выбранного метода, круга аттестуемых и аттестующих мы можем предложить варианты анализа и обработки информации. (Более подробно можно говорить при принятии решений по предыдущим этапам.)

2.3. МЕТОДЫ ПРОВЕДЕНИЯ АТТЕСТАЦИИ

О методах проведения аттестации в литературе написано достаточно много. Как правило, в организациях используется сочетание различных методов. Рассмотрим некоторые из них и особенности их применения.

2.3.1. Рейтинговые методы

Наиболее распространенный и наиболее простой метод проведения аттестации — рейтинговый. Суть его заключается в том, что работники получают оценку по заданным критериям в соответствии с выбранной шкалой. Существуют два варианта — введение рейтинговых шкал, когда оценка ставится от 1 до 3 баллов, от 1 до 4 баллов, от 1 до 5 или 10 баллов — на усмотрение разработчиков шкалы. Второй вариант — это «список», когда выбирается ответ «да» или «нет».

На практике анкеты оценки по рейтинговым методам выглядят по-разному. Приведем несколько примеров.

Пример 1.

Графические рейтинговые шкалы

Предмет оценки — руководство

1. Обеспечивает помощь, обучение, наставничество
почти никогда 1 2 3 4 5 почти всегда
2. Четко объясняет подчиненным, что от них требуется
почти никогда 1 2 3 4 5 почти всегда
3. Обсуждает с персоналом возможности улучшения деятельности
почти никогда 1 2 3 4 5 почти всегда
4. Поощряет персонал за хорошую работу
почти никогда 1 2 3 4 5 почти всегда
5. Доводит важную информацию до подчиненных
почти никогда 1 2 3 4 5 почти всегда

Список

Предмет оценки — руководство

1. Обеспечивает помощь, обучение, наставничество
☐ да ☐ нет
2. Четко объясняет подчиненным, что от них требуется
☐ да ☐ нет

3. Обсуждает с персоналом возможности улучшения деятельности

☐ да ☐ нет

4. Поощряет персонал за хорошую работу

☐ да ☐ нет

5. Доводит важную информацию до подчиненных

☐ да ☐ нет

Пример 2.

Оценка эффективности служащих

Оцениваемые качества:

1. КОЛИЧЕСТВО (ОБЪЕМ) РАБОТЫ

результат работы/скорость работы 1 2 3 4 5

2. КАЧЕСТВО РАБОТЫ

2.1. Тщательность работы —

точность/безошибочность 1 2 3 4 5

2.2. Равномерность работы —

работа без значительных колебаний 1 2 3 4 5

3. ПРИМЕНЕНИЕ ЗНАНИЙ

3.1. Подвижность мышления —

способность быстро перестроиться в новой ситуации 1 2 3 4 5

3.2. Анализ ситуации / установка

приоритетов —
видение связей/оценка существенного 1 2 3 4 5

3.3. Самостоятельность —

самостоятельность при выполнении заданий 1 2 3 4 5

3.4. Экономность —

ориентированность на деятельность, минимизирующую расходы 1 2 3 4 5

4. РАБОЧИЙ СТИЛЬ

4.1. Инициативность —

личный стиль при выполнении заданий; применение неординарных решений в нестандартных ситуациях

1 2 3 4 5

4.2. Выдержка —

готовность планомерно работать до завершения задания

1 2 3 4 5

4.3. Выносливость —

способность отвечать различным по интенсивности требованиям

1 2 3 4 5

4.4. Надежность —

правильное и в срок выполнение заданий

1 2 3 4 5

4.5. Многосторонность —

временное исполнение других работ

1 2 3 4 5

5. СОВМЕСТНАЯ РАБОТА И ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

5.1. Обмен полученной информацией —

устный и письменный обмен информацией с сотрудниками

1 2 3 4 5

5.2. Работа в команде —

доказанная готовность к сотрудничеству для совместного решения задачи

1 2 3 4 5

5.3. Убедительность —

ясное изложение сути дела и защита личного мнения

1 2 3 4 5

5.4. Контактность —

готовность к контакту с сотрудниками, тактичность и дипломатичность

1 2 3 4 5

Цель аттестации
Пример 3.

1. Индивидуальности работы

Ответственность, преданность

Умение организовать, планировать

Решение проблем, уверенность, ответственность

2. Межличностное действие

Письменные коммуникации

Обслуживание

Адаптивность

3. Секретарские организационные умения

Общие навыки секретаря

Подготовка

Знание основ документации

Пользование почтой

Пример 3.**Оценка работы секретаря**

1. Индивидуальные особенности работы	Намно- го пре- восхо- дит тре- бования	Пре- восхо- дит тре- бowa- ния	Соот- ветст- вует требо- ваниям	Соответ- ствует не- которым требова- ниям	Не со- ответ- ствует требо- ваниям	Нет отве- та
Ответственность, надеж- ность, преданность						
Умение организовывать и планировать						
Решение проблем / обосно- ванность мнения / инициа- тивность						

2. Межличностное взаимо- действие	Намно- го пре- восхо- дит тре- бования	Пре- восхо- дит тре- бowa- ния	Соот- ветст- вует требо- ваниям	Соответ- ствует не- которым требова- ниям	Не со- ответ- ствует требо- ваниям	Нет отве- та
Письменные и устные ком- муникации						
Обслуживание клиентов						
Адаптивность						

3. Секретарские / админи- стративные навыки и умения	Намно- го пре- восхо- дит тре- бования	Пре- восхо- дит тре- бowa- ния	Соот- ветст- вует требо- ваниям	Соответ- ствует не- которым требова- ниям	Не со- ответ- ствует требо- ваниям	Нет отве- та
Общие навыки и умения секретаря						
Подготовка документов						
Знание основ бухгалтерско- го документооборота						
Пользование электронной почтой						

3. Секретарские / административные навыки и умения	Намного превосходит требования	Превосходит требования	Соответствует требованиям	Соответствует некоторым требованиям	Не соответствует требованиям	Нет ответа
Качество работы						
Количество работы						

4. Деятельность в интересах организации	Намного превосходит требования	Превосходит требования	Соответствует требованиям	Соответствует некоторым требованиям	Не соответствует требованиям	Нет ответа
Работа в команде						
Обучение						
Соблюдение дисциплины						

Как видно из примеров, вид анкет с использованием рейтинговых шкал может заметно отличаться. Основное, что их объединяет, — это необходимость поставить определенные оценки.

При использовании рейтинговых шкал несколько моментов всегда вызывают обсуждение.

Во-первых, какую шкалу использовать, трех-, пяти-, десятибалльную, другую? Нет единого рецепта. Мне пришлось беседовать с директором, в организации которого давно и успешно используется десятибалльная шкала оценки. По его словам, она дает больше свободы, позволяет учитывать нюансы деятельности, вызывает меньше споров. Кроме того, в шкале от 1 до 10 нет «середины» (там, где используется пятибалльная шкала, многие отмечают стремление аттестующих поставить среднюю оценку). Однако был вопрос, на который директор мне так и не ответил, — в чем разница, например, между оценками «8» и «9»? Как обосновать эту разницу?

Чаще всего используется пятибалльная шкала оценки. Впрочем, в одной компании мне сказали, что поду-

мывают о переходе к четырехбалльной, чтобы избежать усредненных оценок «3». В некоторых случаях, когда трудно ввести разумное промежуточное значение между «соответствует требованиям», «не соответствует» и «превосходит», рационально использовать трехбалльную оценку. Двухбалльная оценка, или просто список «да» — «нет», также имеет право на существование.

Второй вопрос для обсуждения — стоит ли вводить цифры или можно описать варианты оценки словами, как это сделано в примере 3. Представьте, что мы оцениваем сотрудника по пятибалльной шкале, где 3 — соответствие требованиям к должности. Очевидно, что большинство сотрудников получают именно эту оценку. Это нормальный результат, но психологически «тройка» воспринимается достаточно негативно, вместо удовлетворенности от полученной оценки аттестуемый будет воспринимать себя как школьник-середняк, получивший тройку. И от аттестующих мне приходилось слышать обидное слово «троечники». Поэтому я бы рекомендовала либо описывать оценку словами (если за норму принята «3»), либо вводить шкалу от -2 до 2, либо в начале аттестационного листа описывать, что подразумевается под той или иной оценкой. Напомним, что, согласно различным исследованиям, в нормальной организации подавляющее большинство (70–80 %) сотрудников — те, кто соответствуют занимаемой должности.

В отчете о научно-исследовательской работе «Программа сохранения потенциала выпускников ведущих технических университетов Санкт-Петербурга и привлечения их к реформированию экономики и научно-технической сферы Санкт-Петербурга» ((9), с. 49–57), выполненном доцентами СПбГМТУ Игорем Постниковым и Юрием Камневым, приводятся результаты оценки по рейтинговому методу молодых специалистов. Для

оценки были взяты четыре предложенных мною критерия: качество работы, объем работы, профессиональные знания, инициативность и творческий подход (более подробное описание критериев приводится в гл. 3). Была принята пятибалльная шкала оценки для первых трех критериев, и трехбалльная — для четвертого. По результатам оценки 27 человек на одном предприятии оказалось, что никто из них не получил ни по одному критерию оценку «1» («не соответствует занимаемой должности»), 22 % хотя бы по одному критерию получили оценку «2», у всех остальных хотя бы по одному критерию была поставлена оценка «4» или «5» (превосходит требования). Количество оценок «2» по отдельным критериям составило 4–7 %, «3» и «4» — около 80 %. С учетом специфики оцениваемых (предприятие отбирало выпускников с хорошими показателями) данное распределение баллов соответствует ожиданиям.

Значительное превышение требований к должности не намного лучше несоответствия, так как свидетельствует о нестабильности человеческих ресурсов организации. Если у оцениваемого результат намного превышает норму, это говорит о том, что он «перерос» занимаемую должность. Руководство должно задуматься о том, чтобы подобрать ему работу более высокого уровня, в противном случае не исключено, что сотрудник найдет такую работу сам, но в другом месте.

Как только в аттестационном листе появляются цифры, у некоторых участников процесса аттестации появляется острое желание «сложить, умножить, подытожить» и получить некий итог в виде цифры. Интересно, что у людей с техническим образованием такие предложения возникают реже, чем у гуманитариев. Вероятно те, кто имел дело с моделированием, лучше понимают, что результат любого моделирования во многом опреде-

ляется параметрами, заложенными в модель. Единая оценка, полученная путем простого суммирования разных оценок, не учитывает большего или меньшего значения отдельных критериев для выполнения работы.

Живой бизнес

Приведу пример того, как делать НЕ НАДО. В одном солидном журнале была опубликована статья об аттестации в гостинице. Были определены группы факторов, по каждой группе выводилась средняя оценка. Первая группа — Знания (основное и дополнительное образования, знание иностранных языков, обучаемость, эрудированность (!!!) и т. д.), вторая группа — Профессиональные качества (умение работать в коллективе, умение работать с клиентом, соблюдение стандартов обслуживания, умение выходить из сложных ситуаций, нацеленность на карьеру в данной гостинице и т. д.), третья группа — Личностные качества (открытость, контактность, дружелюбие, хобби (!), инициативность, цель в жизни (!), уровень мотивированности и т. д.). Не говоря уже о том, что вряд ли кто в здравом уме сможет оценить по пятибалльной шкале сотрудника по таким критериям, как эрудированность, хобби, цель в жизни, очевидно, что значение второй группы факторов гораздо больше, чем первой или третьей.

Выводить итоговую оценку на основании арифметических действий с исходными оценками можно и разумно только в том случае, если обеспечен обоснованный подход к «взвешиванию» исходных оценок.

Пример. Коэффициенты, определяющие важность (удельный вес) различных критериев оценки работы машинистки (наборщицы):

Критерий	Коэффициент (вес)
Скорость	2
Аккуратность	1
Дисциплина	1
Внешний вид	0,5

2.3.2. Сравнительные методы

Сравнительные методы заключаются в том, что менеджеры сравнивают **ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ** сотрудников (подчеркнем — не сотрудников, а их деятельность). Данный метод используется гораздо реже, чем рейтинговые методы. К нему имеет смысл обращаться для определения поощрений лучшим сотрудникам.

Есть несколько вариантов — ранжирование, парное сравнение. При ранжировании в список сначала вносятся сотрудники, чья деятельность является наилучшей и наихудшей, затем аналогично выбирается два сотрудника из оставшихся и т. д. По методу парных сравнений деятельность каждого сотрудника поочередно сравнивается с деятельностью остальных. Если деятельность сотрудника лучше, чем деятельность того, с кем сравнивают, он получает «1», если хуже — «0». Далее считается общая сумма баллов каждого сотрудника. Данный метод используется не только при проведении аттестации, но и при ранжировании различных объектов / задач. Однако его применение ограничено числом сравниваемых объектов, так как общее количество произведенных сравнений составляет $n \times (n-1) / 2$, где n — число сравниваемых объектов.

Пример.

Ранжирование (по группе)

1. Анна (наивысшая оценка)
2. Алевтина (более низкая оценка)
- 3.
- 4.
- ...
- $n-2$
- $n-1$ Александра (менее низкая оценка)
- n Алена (низшая оценка)

2.3.3. Письменные методы

К письменным методам относятся в первую очередь эссе (или в более привычном для нас варианте характеристика сотрудника) и метод критических ситуаций. Характеристика достаточно часто используется как в сочетании с другими методами, так и самостоятельно. Важное условие для превращения письменной характеристики в рабочий инструмент — ее структурированность. Необходима «рыба», позволяющая написать характеристику, отвечающую целям аттестации. В противном случае мы создаем дополнительные трудности руководителям (вспомните, как непросто писать сочинение на вольную тему без плана) и себе при дальнейшей обработке полученного материала.

Пример.

Аттестационная форма

Имя аттестуемого _____

Должность _____

Период аттестации _____

Руководитель _____

Дата _____

Предыдущая аттестация _____

Инструкция для руководителя:

Опишите деятельность аттестуемого сотрудника с учетом таких факторов, как количество и качество работы, умение планировать работу, надежность, способность к обучению и применению знаний на практике. Если вы считаете, что деятельность сотрудника значительно превышает требования или не соответствует требованиям, пожалуйста, обоснуйте свое мнение.

Комментарии сотрудника (по информации, включенной в данную характеристику):

Подпись руководителя

Подпись сотрудника

Очевидно, что включение характеристики в аттестационную форму как дополнение к другим методам позволит руководителю отметить моменты, не вошедшие в оценку по другим методам. Самостоятельное использование характеристик, по-видимому, более приемлемо для небольших компаний, где не всегда имеет смысл разрабатывать более сложные схемы. В средних и крупных компаниях характеристики неизбежно будут носить отпечаток личности множества руководителей, их содержание будет определяться не только управленческими качествами аттестующего, но и его литературными способностями. Обращать информацию, полученную с помощью характеристик, значительно сложнее, чем полученную с помощью рейтинговых методов. Кроме того, в характеристиках гораздо выше вероятность субъективизма.

К письменным методам относится также метод критических ситуаций. Его суть заключается в том, что в течение периода, за который производится оценка работника, его руководитель делает записи о его поведении (как позитивном, так и негативном) в сложных или кри-

Цель аттестации.
Критических ситуаций
описание и дат
это соотносит
тат был дости

Пример. М
Инструкц
ветствии с да
ситуации, в к
ста, делайте э

Дата _____
Описание си
Как действо
Какое повед
вильным _____
Какой резул
Оценка рук
Дополните.

Несмот
держит мн
считать кри
то ли запи
мальных с
будет зави
нелюбви к

Кроме
ный пост
ничто не
процесс во

Не над
основном
вильном п
шо, это во

тических ситуациях. В записях должны учитываться описание и дата события, как себя повел сотрудник, как это соотносится с ожидаемым поведением, какой результат был достигнут.

Пример. Метод критических ситуаций.

Инструкция для руководителя: записывайте в соответствии с данной формой все позитивные и негативные ситуации, в которые был вовлечен работник. Пожалуйста, делайте это, не откладывая.

Дата _____

Описание ситуации _____

Как действовал работник _____

Какое поведение работника ожидалось / было бы правильным _____

Какой результат достигнут _____

Оценка руководителя _____

Дополнительные комментарии _____

Несмотря на внешнюю простоту этого метода, он содержит много подводных камней. Непонятно, что же считать критической ситуацией, требующей описания, — то ли записывать все подряд, то ли дожидаться экстремальных событий. Количество записей, по-видимому, будет зависеть от личности руководителя и его любви / нелюбви к бумагам.

Кроме того, этот метод предполагает, что подчиненный постоянно находится «на глазах» у руководителя и ничто не останется незамеченным. Технологический процесс во многих организациях этого не гарантирует.

Не надо быть пророком, чтобы предположить, что в основном записи будут содержать информацию о неправильном поведении сотрудника — когда все идет хорошо, это воспринимается как должное. Кроме того, веде-

ние подобных записей при наличии нескольких подчиненных — дополнительная и серьезная нагрузка на руководителя, которая едва ли им будет приветствоваться. Результатом может стать формальное отношение или открытое сопротивление. Реакция подчиненных на создание такого досье тоже весьма прогнозируема.

По-видимому, метод критических ситуаций целесообразен для оценки сотрудника в период испытательного срока или «перевоспитания», когда крайне важно постоянное наблюдение за его действиями и последующий анализ. Признаться честно, мне не приходилось сталкиваться с аттестациями, использующими этот метод.

2.3.4. Поведенческие рейтинговые шкалы

Поведенческие рейтинговые шкалы, известные как BARS (Behaviourally anchored rating scales), сочетают рейтинговые методы и черты поведения на рабочем месте в различных ситуациях.

Коротко и понятно метод составления поведенческих рейтинговых шкал изложен в книге Дерекка Торрингтона и Лауры Хэлл (6). В организации сотрудники независимо друг от друга опрашиваются о различных примерах поведения. Затем эти примеры собираются и обобщаются и передаются опять опрашивавшимся, чтобы предложить им разместить примеры на шкале. Наиболее часто повторяющиеся у различных респондентов оценки берутся за основу при построении поведенческих рейтинговых шкал.

В результате поведенческие рейтинговые шкалы описывают различные варианты поведения в ситуации от желательного и ожидаемого до крайне нежелательного.

Пример ((6), с. 410).**Поведенческая рейтинговая шкала: отношения с клиентом**

Выясняет важную для клиента информацию и делает необходимые телефонные звонки, даже если это не входит в его обязанности А

Часто проводит с клиентом час и более, чтобы выявить источники трудностей и проблем клиента В

Обычно остается спокойным даже с раздраженными клиентами С

Если ответ на проблему клиента не возникает немедленно, часто говорит клиенту, что не обладает необходимой информацией D

Иногда до десяти минут не обращает внимания на ждущего клиента, даже если в этот момент не очень занят Е

Регулярно заставляет клиентов ждать десять минут и более и отвечает на их вопросы с комментариями, наподобие «Я не обязан все знать» F

Метод поведенческих рейтинговых шкал достаточно сложен и требует высокой квалификации при подготовке. Его имеет смысл применять для тех работ, в которых очень важны черты поведения в различных ситуациях.

2.3.5. Управление по целям (MBO — Management By Objectives)

Управление по целям — метод, получивший в последнее время наибольшее признание и развитие не только как метод аттестации, но и как метод управления, как философия менеджмента. Впервые понятие управления по целям было введено Питером Друкером в 1954 г.

Основная идея метода заключается в том, что управление и развитие является целенаправленным, т. е. не «искусство ради искусства», а достижение целей организации через постановку целей каждому сотруднику и их согласование. Это позволяет перейти от простого ежедневного выполнения должностных обязанностей (ориентации на процесс) к осознанной работе, нацеленной на важный для организации результат.

Как пишет David J. Cherrington (*Organizational behavior*, (8), с. 189), «МВО — это в первую очередь философия менеджмента, которая отражает позитивный, проактивный способ управления в отличие от реактивного пути. Основной упор делается на (1) прогнозировании и заострении внимания на будущем организации путем развития долгосрочных организационных целей и стратегических планов, (2) достижении результата, а не выполнении текущих задач, (3) повышении как индивидуальных компетенций, так и эффективности организации, (4) повышении участия и вовлеченности работников в дела организации».

Ограничимся рассмотрением МВО как одного из методов аттестации. Он идеально подходит в тех случаях, когда другие методы не работают или могут применяться ограниченно. В первую очередь это касается управленческого персонала, особенно высокого уровня, аттестация которого с использованием других методов дает ограниченные результаты. Управление по целям подходит для творческих видов работ, которые трудно описать количественными и качественными показателями. Схематично процесс аттестации МВО можно описать следующим образом (Robert Mathis, John Jackson, (7)):

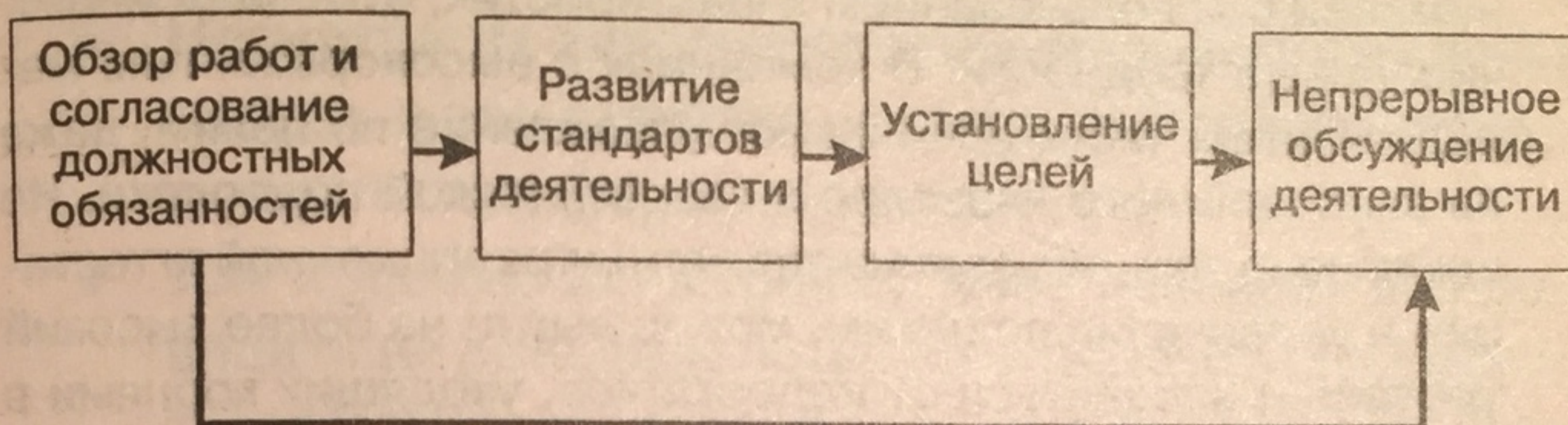
Цель аттестации.

Обзор работ и согласование должностных обязанностей

На первом процесс начина должен стандартов д логично. Лю рделенных стижения ц ботника. Пр ции планка этого, во-пе лает и с как необходимо т. е. необходимо тельности. тельности н римые, пон И СОГЛАС тациями р сколько в редной атт лее высоко

Пиша д На семин ление по

УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕЛЯМ (Management by Objectives)



На первый взгляд может показаться странным, что процесс начинается не с определения целей, а с обсуждения должностных обязанностей, выполнения работ и стандартов деятельности. На самом деле все достаточно логично. Любые цели достигаются с использованием определенных ресурсов. В данном случае ресурсом для достижения цели является деятельность конкретного работника. Предполагается, что на каждом этапе аттестации планка целей будет подниматься все выше. Для этого, во-первых, надо определиться, что же работник делает и с каким качеством и требованиями к работе. Далее необходимо изыскать ресурсы для улучшения работы, т. е. необходимо постоянное развитие стандартов деятельности. После этого можно устанавливать цели деятельности на определенный период — конкретные, измеримые, понятные, **ДОВЕДЕННЫЕ ДО СОТРУДНИКА И СОГЛАСОВАННЫЕ С НИМ**. В период между аттестациями рекомендуется периодически оценивать, насколько выполняется запланированное. Во время очередной аттестации процедура повторяется, но уже на более высоком уровне.

Пища для размышлений

На семинаре, после того как был рассмотрен метод «Управление по целям», одна из слушательниц сказала: «А ведь у

нас в компании так и делают давно и успешно!». До этого она рассказывала о процедуре аттестации в традиционном понимании с использованием характеристик, отмечала многочисленные трудности. В компаниях с высокоразвитым менеджментом часто используют управление по целям, даже не зная книжного названия и теоретической подоплеки. Не исключено, что, объединив элементы традиционной аттестации и управления по целям, можно выйти на более высокий уровень и избавиться от недостатков, уходящих корнями в прошлое.

При подготовке и проведении аттестации по методу МВО надо учитывать следующее:

- ◆ Необходимо определить цели и иерархию целей, в том числе цели для конкретных работников с учетом их знаний, желания, умений, способностей, и, пожалуй, это — самое сложное.
- ◆ Чтобы обеспечить согласованность и взаимосвязанность целей на всех уровнях, рекомендуется начинать аттестацию «сверху вниз».
- ◆ Во время первой аттестации по этому методу, естественно, нельзя оценивать достижение целей (так как они не были поставлены и зафиксированы ранее), следует обратить особое внимание на анализ деятельности и постановку целей на будущее.
- ◆ Очень важная роль в эффективном проведении аттестации по методу МВО отводится аттестационному собеседованию. Руководителей необходимо специально к нему готовить.
- ◆ Наиболее эффективна аттестация данным методом для управленческих и творческих или научных работников, а также в случаях, когда ограничена возможность установления количественных и качественных критериев оценки деятельности.

Цель аттестации. По...

- ◆ МВО мож...
- методами.
- ◆ Несмотря...
- жанра» в...
- турирова...
- ◆ Как и лю...
- водить не...
- тодов МВ...
- водить и...

Управление

Цель — пред...

сотрудникам о...

ность, а также б...

ния, и в соотве...

развитии. Это...

мы развития, с...

с целями и зад...

Структура:

Аттестация

будет осущест...

совместимост...

Частота прове...

◆ В завис...

раза в г...

◆ После т...

ность (и...

ти).

◆ После п...

◆ Для оц...

Формат:

1. У кажд...

интерв...

ком. Ва...

- ◆ МВО можно применять в сочетании с другими методами.
- ◆ Несмотря на кажущееся давление «разговорного жанра» в этом методе, его можно и нужно структурировать и формализовать.
- ◆ Как и любую аттестацию, МВО необходимо проводить не реже раза в год. В отличие от других методов МВО при налаженном процессе можно проводить и ежеквартально.

Управление по целям (пример)

Цель — предоставить возможность руководителям и сотрудникам оценить и согласовать текущую деятельность, а также будущие цели и возможности их достижения, и в соответствии с этим потребность в обучении и развитии. Это даст возможность подготовить программы развития, сочетающие индивидуальные потребности с целями и задачами организации и отдела.

Структура:

Аттестация начинается с руководства организации и будет осуществляться «сверху вниз», чтобы обеспечить совместимость целей на всех уровнях.

Частота проведения:

- ◆ В зависимости от потребности, но не реже одного раза в год.
- ◆ После того как пройдет период введения в должность (при изменении функций и ответственности).
- ◆ После периода организационных изменений.
- ◆ Для оценки развития.

Формат:

1. У каждого сотрудника состоится аттестационное интервью со своим непосредственным начальником. Во время интервью обсуждаются достиже-

ния и неудачи, а также факторы, более всего влияющие на достижение результата. Также обсуждаются, согласовываются и фиксируются задачи на ближайший период (12 месяцев) и определяется соответствующая потребность в обучении для реализации поставленных задач.

2. Сотруднику предоставляется не менее недели для подготовки к аттестационному интервью. Сотрудник получает для изучения аттестационный бланк. Подготовка необходима как сотруднику, так и руководителю, задачей которого является обеспечение конструктивной атмосферы во время беседы и подготовка информации, позволяющей объективно оценить деятельность сотрудника.
3. Собеседование проводится вдвоем. В ходе интервью заполняется аттестационный бланк, который подписывается обеими сторонами.

Обучение:

Все руководители, проводящие аттестацию, должны пройти соответствующее обучение.

Спорные вопросы:

В случае несогласия сотрудника с результатами аттестационного интервью и/или отказа поставить подпись под заполненным аттестационным бланком вопрос передается на рассмотрение вышестоящему руководителю (в отдел управления персоналом).

В аттестационную форму рекомендуется включить:

1. Содержание работы:
 - ◆ основные функции;
 - ◆ ответственность;
 - ◆ роль в подразделении;
 - ◆ по каким параметрам оценивается деятельность.

2. Деятельность:

- ◆ В какой степени достигнуты поставленные ранее цели. Если не полностью, в чем причина.
- ◆ Вклад в работу подразделения.
- ◆ Возможность максимально использовать свои знания и опыт. Препятствия успешной работе.
- ◆ Обучение и как оно повлияло на деятельность.
- ◆ Оценка по основным критериям.

3. Определение целей на последующий период:

S pecific	конкретные.
M easurable	измеримые.
A greed	согласованные.
R ealistic	реалистичные.
T imebound	определенные по времени.

4. Развитие:

- ◆ Потребность в обучении.
- ◆ Организация обучения.

5. Комментарии.

Живой бизнес

Руководство компании численностью 150 человек приняло решение о проведении аттестации. Цели не были достаточно четко сформулированы. Основная идея заключалась в том, чтобы лучше понять, что происходит в коллективе, переориентировать руководителей отделов на качественно новые задачи. Характер работы сочетал творчество и жесткие законы прибыльного производства. Ранее были попытки проведения аттестации, однако ощутимого удовлетворения они не принесли. После обсуждения было принято решение провести аттестацию по методу МВО. Руководитель задал вполне естественный вопрос: «А чем, собственно говоря, отличается МВО от ежеквартального процесса согласования планов подразделений, который у нас давно внедрен? Ведь в итоге руководителя оценивают по тому, как выполнены задачи подразделения».

Действительно, эти процессы взаимосвязаны. МВО является развитием таких ежеквартальных согласований. На них

упор делается на выполнение планов и задач. МВО подразумевает персонификацию задач — т. е. конкретное определение и согласование того, что и как должен делать руководитель для достижения цели.

Однако процесс подготовки аттестации в компании стал идти медленно и непросто. Оказалось, что основная трудность — это четко определить и сформулировать цели. Так решение о подготовке к аттестации привело к пониманию того, что, несмотря на былую уверенность в наличии отработанной процедуры по согласованию задач подразделений, над этой процедурой надо также еще поработать.

2.3.6. Применение различных методов оценки персонала

Таблица 2.3

Кто оценивает	Метод				
	Рейтинговые методы	Сравнительные методы	Методы записи	BARS	MBO
Руководитель оценивает подчиненных	+	+	+	+	+
Работники оценивают руководителя	+		+	+	
Коллеги оценивают друг друга	+	+	+	+	
Комбинация оценок	+	+	+	+	+
Самооценка	+		+		+
Консультанты	+	+			

(Использованы выводы из книги Robert L. Marthis, John H. Jackson (7)).

Как видно из таблицы, в зависимости от того, кто проводит аттестацию, допустимо применение тех или иных методов. Зачастую на практике в аттестации (и аттестационном листе) объединяют несколько методов. Например, краткая характеристика (методы записи) может дополнить рейтинговые методы, а для лучшей организации МВО разумно применить самооценку и в ряде случаев рейтинговые методы. Результаты сравнительных методов желательно подкрепить и обосновать рейтинговыми методами или методами записи. В любом случае при подготовке аттестации важно помнить о целях и тех ресурсах, которыми мы располагаем. Чем более сложная комбинация методов выбрана, тем продолжительнее и сложнее будет аттестация, но и полученная информация будет глубже и серьезнее. Тут также нет единого рецепта.

2.3.7. Упражнение

Приведу пример упражнения, которое мы рассматриваем на семинарах в различных группах.

Описание ситуации: компания *Торнадо* занимается продажей систем отопления и вентиляции. Компания существует на рынке 5 лет. В компании работает 20 человек: директор, финансовый директор, начальник отдела продаж, главный бухгалтер и помощник главного бухгалтера, секретарь, заведующий складом, логистик, 2 маркетолога и 10 продавцов.

Перед руководством стоит задача оценить деятельность сотрудников для обоснования выплаты ежегодных бонусов. Для этого руководство решило провести аттестацию. Ранее в компании аттестация никогда не проводилась.

Вопросы:

1. Кто должен проводить аттестацию?
2. Какой метод аттестации целесообразно выбрать?

Варианты, предлагаемые слушателями (ввиду ограниченности исходной информации предлагаются разные варианты):

1. Аттестацию должен проводить генеральный директор самостоятельно.
2. Аттестацию должен проводить генеральный директор вместе с финансовым директором.
3. Аттестацию должен проводить генеральный директор вместе с финансовым директором и начальником отдела продаж.
4. Бухгалтерию аттестует генеральный директор и финансовый директор, отдел продаж и маркетологов — генеральный директор и начальник отдела продаж, остальных сотрудников — генеральный директор.
5. Генеральный директор должен привлечь консультанта для аттестационных собеседований с сотрудниками.

Методы проведения аттестации:

1. Графические рейтинговые шкалы.
2. Самооценка.
3. Управление по целям для маркетологов.
4. Управление по целям для маркетологов, начальника отдела продаж и финансового директора.
5. Финансового директора не аттестовывать вообще.
6. Управление по целям для всех, кроме бухгалтерии, секретаря и заведующего складом.
7. Отказаться от методов записи ввиду малочисленности персонала и от поведенческих рейтинговых шкал ввиду сложности их разработки.

Каждое из мнений было обосновано и содержало рациональное зерно. Естественно, зная лучше ситуацию в компании, можно уменьшить количество рассматриваемых вариантов. Однако мы видим, что при подготовке аттестации перед нами возникнет несколько вариантов, и наша задача — оценить их достоинства и недостатки для НАШЕЙ компании и выбрать наиболее эффективный путь.

ГЛАВА 3

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ И СТАНДАРТЫ РАБОТЫ

3.1. ЧТО МЫ ОЦЕНИВАЕМ?

Любой руководитель в своей работе постоянно сталкивается с необходимостью оценивать подчиненных — для принятия решений о поощрениях, продвижении, обучении, результатах испытательного срока, изменении заработной платы или премировании.

Легко руководителю, которого служба персонала «вооружила» таким инструментом, как процедура аттестации. Практика, увы, показывает, что инструмент этот есть далеко не у всех, да и качество его иногда оставляет желать лучшего.

Тот, кому не повезло, выкраивает часы из своего напряженного рабочего графика (план-то никто не отменял!) и начинает оценивать персонал самостоятельно. «Итак — как обстоят дела у Иванова-Петрова-Сидорова с выполнением должностных обязанностей, поведением, эффективностью, компетентностью, особенностями характера, умением руководить, соблюдением дисциплины, проявлением инициативы, ответственностью и т. п.? Пожалуй, стоит оценить еще внешний вид, лояльность

к компании, точность и аккуратность.» Список можно продолжать до бесконечности.

Увы — гарантировать при таком подходе можно только колоссальные затраты времени и нервов, вероятность ошибки, проблемы с дальнейшим ответом на вопросы подчиненного: «А почему мой сосед получил премию на 3 руб. 62 коп. больше, чем я?».

Тем, кому не хватает времени превращаться из линейного руководителя в людоведа и душелюба (или менеджера по персоналу), предлагаем алгоритм оценки сотрудников.

1. Мы знаем, чем должен заниматься сотрудник в данной должности. Мы знаем, каковы ключевые факторы для данной должности. Подбираем критерии оценки, соответствующие ключевым факторам.
2. Описываем критерии оценки. Так как часто мы вкладываем в одни и те же слова разный смысл, полезно определиться заранее с правилами игры. Если можем — вводим шкалу от «очень плохо» до «очень хорошо». Масштаб определяем сами — шкала может быть хоть двухбалльной, хоть десятибалльной.
3. Проверяем, насколько понятны наши критерии для конкретных работ. *(В связи с этим вспоминаются бурные споры из собственной практики работы в маркетинге по поводу анкеты о покупательских предпочтениях по отношению к рыбным продуктам. Маркетологи пытались понять, входит ли «качество продукта» в тройку важнейших критериев. Вы видели хоть одного человека, который скажет, что питается некачественной рыбой?)* Если критерий непонятен («качественная работа», например, может включать выполнение в

срок, творческий подход и т. п.) или же слишком сложен (например «достижение положительного результата в определенный срок»), его следует разбить на простые критерии или более четко описать.

4. Минимизируем свои усилия. Рассматриваем критерии, важные для данной должности и не очень (от последних стоит отказаться), какой информацией мы располагаем для оценки деятельности сотрудника по данному критерию. Группируем аналогичные критерии (именно группируем, а не превращаем в один необъятный).
5. Еще раз оцениваем оставшиеся критерии (достаточно ли они понятны) и приводим шкалу оценки в соответствие с реальностью (слишком завышенные требования так же опасны, как и чересчур заниженные).

Основное в этом процессе — определиться с ключевыми факторами для данной должности, соответствие которым необходимо оценивать в процессе аттестации.

Вполне естественное желание — оценить по максимально большому количеству критериев, чтобы «знать все». Например:

Предмет оценки:

- ◆ Коммуникативные навыки.
- ◆ Творчество.
- ◆ Лидерские качества.
- ◆ Преданность компании.
- ◆ Дисциплина.
- ◆ Принятие решений.
- ◆ Отношения с коллегами.
- ◆ Скорость работы.

- ◆ Обучаемость.
- ◆ Аккуратность.
- ◆ Выполнение должностных обязанностей.
- ◆ Поведение в критических ситуациях.
- ◆ Эффективность деятельности.
- ◆ Руководящие навыки.
- ◆ Уровень достижения целей.
- ◆ Компетентность.
- ◆ Особенности личности.
- ◆ Внешний вид и порядок на рабочем месте.
- ◆ ...

Этот список можно продолжить. Только надо помнить, что при таком подходе и процесс аттестации может продолжаться до бесконечности. Необходимо искать оптимальное решение.

- ◆ **Критерии должны быть важными для данной должности, т. е. при несоответствии стандарту работы по выбранному критерию работа не может выполняться на требуемом уровне.** Например, нам хотелось бы, чтобы работница, убирающая офис перед началом рабочего дня, обладала хорошими коммуникативными навыками, умела быстро работать, умела расставлять приоритеты. На самом деле без этого можно обойтись. Гораздо важнее, чтобы она обладала аккуратностью и тщательно выполняла работу, завершала уборку к началу рабочего дня (нас не волнует, сколько часов она на уборку затрачивает, если у нее не сдельная оплата), четко выполняла указания руководителя (который сам расставит приоритеты в уборке), не превышала полномочий и не убирала в ящиках рабочих столов.

- ♦ Мы должны обладать достаточной информацией для оценки по выбранным критериям, т. е. иметь установленные стандарты работы (КАК работа должна выполняться, например, количество убираемых помещений для уборщицы, начало и окончание рабочего дня для оценки по критерию «дисциплина») и иметь необходимую информацию, чтобы сопоставить деятельность сотрудников по отношению к принятым стандартам. Например, мы не можем оценить сотрудника ни хорошо, ни плохо по критерию «Умение планировать работу», если мы не знаем, как это планирование им осуществлялось в течение рассматриваемого периода. Как ни странно, проблемы чаще всего возникают с наличием информации. Недостаточно подготовленный линейный руководитель зачастую не знает подробно, что именно и как делает его подчиненный на рабочем месте. Аттестация, таким образом, позволяет, с одной стороны, диагностировать недостатки деятельности руководителя, с другой стороны, показать необходимость преодоления таких недостатков.

Для проверки выбранных критериев я бы порекомендовала заполнить следующую короткую анкету:

ПРОВЕРКА ВЫБРАННЫХ КРИТЕРИЕВ
Оцениваемая группа должностей (должности): _____

Критерии оценки	Очень важно	Важно	Неважно	Какая информация у нас имеется

Критерии оценки	Очень важно	Важно	Неважно	Какая информация у нас имеется

1. Достаточно ли у вас информации, чтобы оценивать по «Очень важным» критериям? Если нет — подумайте, как получить эту информацию.
2. Достаточно ли у вас информации, чтобы оценивать по «Важным» критериям? Если нет — подумайте, так ли важны эти критерии. Если они важны, подумайте, как получить эту информацию.
3. Не тратьте время на оценку по «Неважным критериям».

Живой бизнес

В крупном магазине руководители отделов были озабочены тем, что информация о происходящем в отделах по неформальным каналам быстро распространяется по всему магазину и становится предметом обсуждений и сплетен. На семинаре они предложили ввести такой критерий оценки, как «Нераспространение информации о происходящем в отделе». Я поинтересовалась, а как они собираются добывать информацию об этом самом нераспространении информации. Поставить камеры слежения и подслушивающие устройства в курилке? Инициировать доносы? Оказалось, что этических и легальных путей на сегодняшний день никто предложить не смог. Соответственно от критерия пришлось отказаться.

Еще один важный для всех критерий, «всплывающий» практически на каждом семинаре, — порядочность. Но до сих пор никто не предложил, на основании чего будет производиться оценка по этому критерию.

Ранее на производственных предприятиях было значительно легче проводить аттестацию. Существовали и были доступны отраслевые нормы — сколько должен перенести грузчик за смену, сколько и какой продукции выпустить рабочий определенной специальности и разряда, какую площадь и с какими характеристиками убрать уборщица. Существовали нормы времени, выработки, обслуживания, численности, нормы затрат физической и нервной энергии работников и т. п. То есть было понятно, что оценивать и как. Сейчас такие нормы существуют, но они имеют ограниченное применение. Нормы зависят от технологических условий работы, которые могут значительно отличаться для разных компаний, особенно с учетом постоянного появления нового оборудования и различных условий труда. Кроме того, в реальной ситуации не все компании могут обеспечить ритмичный и плановый характер работы. Поэтому выполнение норм отдельным работником зависит не только от того, как он сам работает, но и от того, насколько руководство обеспечило ему «фронт работ» и как поставлена система учета на предприятии.

Живой бизнес

На семинаре обсуждаем, как, по каким критериям оценивать работу грузчика на складе. Компания занимается продажей верхней одежды. Продукция поступает из-за рубежа, затем со склада распространяется по магазинам (своим и дилеров). Продукция упакована в коробки и пакеты различного объема, соответственно вес упаковки в килограммах не является единственной определяющей норм выработки. На количество перенесенных грузов влияет также расположение стеллажей и наличие погрузочно-разгрузочной техники. Кроме того, из-за непредсказуемости таможни и недостаточной организованности дилеров работа носит неритмичный характер — бывают периоды простоя и «авралы» не по вине грузчиков. В момент прихода и отгрузки товара главная задача — как можно скорее завершить работы. В данной си-

туации оценка работы грузчиков по количеству перенесенных килограммов представляется нецелесообразной. Во-первых, это потребует введения дополнительной штатной единицы, в задачи которой будет входить учет индивидуальных результатов труда. Во-вторых, в связи с различными габаритами грузов неизбежны либо спорные ситуации, либо потребность в дополнительных расчетах (маловероятно, что затраты на такие расчеты будут оправданы). В третьих, основной задачей грузчиков является не перенос с места на место определенного количества килограммов, а осуществление погрузочно-разгрузочных работ в зависимости от прихода машин. Следовательно, при аттестации должна быть разработана система критериев, учитывающая скорость работы, ответственность, умение работать в команде и т. п. Основным «оценщиком» должен стать бригадир, который непосредственно видит, как работают грузчики.

1. ОПРЕДЕЛИТЕ ГРУППЫ ДОЛЖНОСТЕЙ
(по профессиональным признакам, по руководящему уровню)
И ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ:

↓
Каковы существенные факторы для данных групп
(на основании анализа работ)?

↓
Являются ли выбранные критерии действительно важными?

↓
Достаточно ли у нас информации,
чтобы оценить по выбранным критериям?

↓
2. ОПИШИТЕ КРИТЕРИИ

↓
3. СГРУППИРУЙТЕ КРИТЕРИИ
И ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ РАНЖИРУЙТЕ

*Примечание: этапы 2 и 3 в зависимости от проекта
можно поменять местами.*

Рис. 3.1. Разработка критериев оценки

На рис. 3.1 представлен «план» разработки критериев. В следующем параграфе рассмотрим подробно пример разработанных критериев.

3.2. ПРИМЕР КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ И РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ

Данные критерии могут использоваться при оценке рейтинговыми методами и самооценке. Следует подчеркнуть, что данные критерии не являются «истиной в последней инстанции» и могут изменяться в зависимости от потребностей организации и целей аттестации.

Оценка деятельности

Значительно превышает требования (5):

Всегда выполняет работу значительно лучше, чем требуется на данной должности.

Превышает требования (4):

Выполняет работу на более высоком уровне, чем требуется для данной должности.

Соответствует требованиям (3):

Выполняет работу в соответствии с требованиями.

Не всегда соответствует требованиям (2):

Выполняет работу в целом хорошо, но в ряде случаев допускает ошибки.

Не соответствует требованиям (1):

Деятельность не соответствует минимальным требованиям к данной должности.

Качество работы:

Работа выполняется без ошибок (или с незначительными ошибками, которые исправляются самостоятельно), аккуратно и тщательно.

(5) Постоянно очень высокий уровень аккуратности и точности, не требуется дополнительная проверка, можно положиться на его работу, может выполнять работу практически без помощи руководителя.

(4) Аккуратность и точность выше ожидаемого уровня, ошибки встречаются очень редко, хорошо выполняет инструкции, нуждается в незначительной помощи со стороны руководителя.

(3) Качество работы соответствует предъявляемым требованиям.

(2) Бывает небрежен, встречаются ошибки, иногда приходится проверять его работу.

(1) Низкое качество работы, постоянные ошибки, требуются постоянные проверки и исправления.

Объем работ (количество):

Работа выполняется в запланированном объеме.

(5) Очень быстрый и энергичный сотрудник. Постоянно и с легкостью делает больше, чем от него ждут.

(4) Работает быстро. Часто выполняет больший объем работ, чем запланировано.

(3) Работает стабильно. Выполняет плановые показатели.

(2) Работает медленно. Необходимо «подгонять».

(1) Работает медленно, теряет много времени впустую, не справляется с запланированным объемом работ.

Профессиональные знания:

Обладает знаниями, необходимыми для данной должности.

(5) Блестящее знание своего дела, значительно превышающее необходимый уровень. Разъяснения со стороны руководителя требуются минимальные.

(4) Профессиональные знания превосходят необходимый уровень. Хорошо понимает свои обязанности. Редко требуются разъяснения со стороны руководителя.

(3) Знания соответствуют выполняемой работе. В некоторых случаях нуждается в дополнительных инструкциях.

(2) Не всегда хватает знаний. Многие рабочие вопросы нуждаются в дополнительных разъяснениях.

(1) Явная нехватка знаний. Плохо понимает свою работу. Нуждается в постоянных разъяснениях.

Присутствие на работе/дисциплина:

В рабочее время занят работой. Редкие пропуски по уважительной причине, оговоренные заранее.

(5) Чрезвычайно надежен. Всегда на работе и вовремя.

(4) Надежен. Редко отсутствует, если отсутствует, то по уважительной причине. Всегда ставит заранее в известность об отсутствии руководителя и коллег.

(3) Случается отсутствие на работе по уважительной причине, не имеющее серьезных негативных последствий для работы. Об отсутствии предупреждает заранее.

(2) Ненадежен. Не всегда пунктуален. Об отсутствии иногда забывает своевременно предупредить.

(1) Часто отсутствует или опаздывает. Крайне ненадежен. Своевременно никого не ставит в известность об отсутствии.

Умение анализировать, оценивать факты, применять логику:

В своей работе логичен, внимателен к фактам, анализирует и оценивает данные (задачу, ситуацию).

(5) Всегда проявляет логику, анализирует всю имеющуюся информацию, на основании которой предлагает верные решения и рекомендации. Стремится собрать и использовать максимум информации даже за пределами своих непосредственных обязанностей.

(4) Относится к выполнению работы тщательно и взвешенно, выводы и решения подкреплены анализом и фактами.

(3) Избегает скоропалительных решений. В рамках выполняемых задач готов обосновать свои действия.

(2) Не всегда обосновывает свои выводы и решения. Может действовать слишком поспешно.

(1) Поверхностно подходит к своей работе. Предложения, как правило, необоснованны и скоропалительны. Не стремится разобраться в сути проблемы. Пропускает очевидные факты. Небрежен с информацией.

Умение принимать решения и брать на себя ответственность:

В рамках своих обязанностей принимает решения и отвечает за них.

(5) В любой ситуации готов принять решение и нести за него ответственность. Если необходимо срочно принять решение, выходящее за пределы его полномочий, и нет возможности проконсультироваться с руководством, готов взять всю ответственность на себя.

(4) Не боится принимать решения, даже сложные и ответственные. Не уходит от ответственности.

(3) Всегда принимает решения в пределах своей компетенции и отвечает за них. В сложных ситуациях стремится заручиться поддержкой руководства.

(2) Предпочитает не принимать решений самостоятельно. Даже в незначительных вопросах пытается получить одобрение руководства.

(1) Категорически избегает принимать решения, даже жизненно необходимые в рамках своих должностных обязанностей. Уходит от ответственности всеми способами.

Обучаемость/отношение к новому:

Умеет принимать новые задачи, знания, условия.

(5) Адаптивен и гибок. Легко принимает нестандартные задачи и усваивает новые знания. Без труда выполняет самые разнообразные задания. Постоянно без принуждения стремится к получению новых знаний и умеет применить их на практике.

(4) Быстро усваивает новое. Начинает работать над новыми задачами без особых трудностей.

(3) Не избегает нового, но и не стремится к нему. Может выполнять несколько разных заданий, но при появлении новых нуждается в поддержке и разъяснениях.

(2) Медленно осваивает новые задачи и с трудом приспособливается к меняющимся условиям. С трудом переходит от одной задачи к другой. Не стремится к получению новых знаний.

(1) Неспособен осваивать новые области. Отказывается учиться. Упорствует в желании работать по однажды утвержденному образцу. Сопротивляется любым изменениям.

Лояльность к организации (отделу):

Уважительное отношение к организации.

(5) Очень хорошо знает организацию и предан ей. Всегда ставит интересы организации выше своих. Даже если дела идут недостаточно хорошо, никогда не позволяет себе плохо отзываться об организации. Позитивно и с энтузиазмом говорит об организации, руководстве, коллегах как на работе, так и за ее пределами. Искренне гордится своей организацией.

(4) Позитивно воспринимает организацию и себя в организации. Не позволяет себе неконструктивной критики или брюзжания. Доволен тем, что работает в организации.

(3) Доволен тем, что работает в организации. Избегает публично выражать недовольство организацией, коллегами, начальником.

(2) Не ощущает себя частью организации. Иногда не сдерживает негативные эмоции по отношению к организации.

(1) Крайне негативно относится к организации. Преследует свои личные цели. Критикует организацию и коллег как на работе, так и за ее пределами.

Умение планировать/организовывать работу:

Организация и планирование своего рабочего времени.

(5) Умеет самостоятельно и рационально поставить задачи, определить приоритеты, составить текущий план работы. Ни минуты рабочего времени не пропадает даром. Коллеги, связанные с ним по работе, всегда заранее знают, какие материалы он потребует и когда они получат результаты его работы. Всегда своевременно выполняет задания без дополнительного контроля.

(4) Умеет самостоятельно и эффективно планировать свое время и координировать свои планы с планами коллег.

(3) С помощью начальника планирует график своего рабочего времени, согласованный с планом работы коллег. В подавляющем большинстве случаев придерживается плана.

(2) Нуждается в том, чтобы начальник разработал для него план. Часто отступает от плана, забывает необходимое.

(1) Неорганизован и часто делает задания не вовремя. Опаздывает и забывает. Регулярно подводит коллег.

Инициативность/творческий подход:

Старается усовершенствовать свою деятельность, сделать ее более эффективной.

(5-4) Постоянно ищет новые возможности для повышения эффективности своей работы и работы своей команды. Не боится экспериментировать и выдвигать но-

вые идеи. В результате его предложений значительно ускорились процессы (вырос объем работ, сократились расходы). «Генератор идей».

(3) Для повышения эффективности своей работы регулярно вносит предложения.

(2-1) Избегает проявлять инициативу даже в тех случаях, когда это необходимо. Сторонник рутины. Сколь бы ни была очевидна неэффективность работы, предпочтет морально устаревший «образец». Ни разу не внес никаких предложений, проявляет безразличие к работе.

Достижение ключевых результатов/приоритеты:

Умение выделить наиболее важные для организации задачи в определенный момент времени и выполнять их в первую очередь.

(5-4) Умеет расставить приоритеты и выделить те задачи в работе, которые наиболее важны для организации. Иницирует и принимает участие в проектах, важных для развития организации.

(3) При наличии соответствующих инструкций и рекомендаций определяет приоритетные направления в своей работе в соответствии с их значимостью для организации.

(2-1) Часто не задумывается, что и зачем он делает, какое значение это имеет для организации. Несмотря на инструкции, предпочитает делать в первую очередь то, что сам считает нужным. В результате его вклад в общее дело не ощутим.

Коммуникации, устные и письменные:

Умение выразить свои мысли ясно, точно и эффективно.

(5-4) Очень хорошо излагает свои мысли, как устно, так и письменно. Неагрессивен. Логично и аргументировано умеет убедить в своей правоте с учетом интересов

организации, руководителя, коллег. Письменные отчеты и докладные записки не нуждаются в дополнительных комментариях. Когда он высказывает свои мысли, избегает красивых поз и говорит по существу.

(3) Умеет разъяснить свою позицию и подготовить грамотный отчет.

(2-1) С трудом излагает свои мысли. Вместо того чтобы ответить на уточняющие вопросы, обижается, что его не понимают. Занимает агрессивную или оборонительную позицию. Письменные отчеты изобилуют ошибками, в них отсутствуют логика и структура, подготовлены небрежно.

Работа в команде:

Умение работать вместе с коллегами в интересах команды.

(5-4) Всегда ставит интересы команды выше своих личных, постоянная готовность помочь коллегам, поделиться знаниями. Никогда не подводит, чрезвычайно надежен. Доброжелателен, готов поддержать как в работе, так и при сложных личных ситуациях. Заинтересован в развитии команды, а не в собственном самоутверждении.

(3) Корректен и доброжелателен. Помогает коллегам, проявляет заинтересованность в общем успехе. Надежен.

(2-1) Преследует свои личные интересы вне зависимости от того, как его интересы соотносятся с интересами команды. Проводит четкое разделение между своей и чужой работой. Не заинтересован в общем результате, обращает внимание только на свой узкий участок работ. Отказывается помогать другим членам команды, часто ставя под угрозу общий результат.

Умение контролировать эмоции:

Умение держать себя в руках и вести сообразно ситуации.

(5-4) Хорошо работает не только в обычной, но и в стрессовой ситуации, всегда сохраняет оптимизм, выдержку и позитивное отношение к работе и окружающим. Его никто никогда не видел «вышедшим из себя». Когда дела идут плохо, он своим поведением успокаивает окружающих. Его зрелость и умение контролировать эмоции — одна из причин того, что коллеги стремятся работать над проектами совместно с ним.

(3) Ровное, спокойное отношение к работе и к коллегам. Старается сдерживать себя даже в сложной ситуации. Сам оценивает и исправляет последствия допущенных эмоциональных отклонений.

(2-1) С ним тяжело работать — постоянное недовольство и недоброжелательное отношение отталкивают от него окружающих и создают напряженность в коллективе. Эмоциональное поведение неровное, характеризуется взлетами и провалами.

Отношения с руководителем:

Умение подчиняться распоряжению руководства и вести конструктивные переговоры.

(5-4) Всегда открыт для беседы с руководителем. Решения руководителя, даже если он с ними не согласен, принимает с уважением и исполняет. Если имеет точку зрения, отличную от точки зрения руководителя, доносит ее до руководителя взвешенно и аргументированно. Поддерживает авторитет руководителя и всегда готов быть для него опорой.

(3) Выполняет решения руководителя. При наличии разногласий стремится решить их конструктивно, не доводя разногласия до спора и конфронтации. Не обсуждает своего руководителя со своими подчиненными и коллегами.

(2-1) Открыто противостоит руководителю и обсуждает поведение и действия руководителя за его спиной с подчиненными и коллегами. Не считает обязательным выполнять распоряжения.

Внешний вид и рабочее место:

Умение одеваться в соответствии с ситуацией и содержать рабочее место в порядке.

(5-4) Всегда хорошо и в соответствии с ситуацией одет. Рабочее место всегда в порядке, даже в разгар напряженной работы. Порядок на рабочем месте и на полках дает возможность коллегам без труда найти нужную информацию в случае отсутствия или занятости сотрудника.

(3) Одет, как правило, в соответствии с ситуацией и опрятно. Наводит порядок на рабочем месте в конце дня.

(2-1) Одевается в зависимости от настроения, часто не обращая внимания на ситуацию и окружение. Недостаточно опрятен. Рабочее место постоянно в беспорядке, что приводит к потере нужных бумаг.

Группировка критериев

Выполнение основных должностных обязанностей (качество работы; объем работы; профессиональные знания; умение планировать и организовывать работу; специальные знания и навыки).

Отношение к работе (лояльность к организации; дисциплина (посещаемость); отношения с руководителем; внешний вид и рабочее место).

Качества руководителя (умение принимать решения и брать на себя ответственность; организация работы подчиненной структуры; развитие подчиненных).

Коммуникативные навыки (устные коммуникации; письменные коммуникации; умение слушать; умение контролировать эмоции; работа в команде).

Понимание работы и потенциал (достижение ключевых результатов; обучаемость / отношение к новому; инициативность/творческий подход; умение анализировать и применять логику).

Теперь рассмотрим, как эти критерии были адаптированы к задачам конкретной организации. Цель аттестации — создание системы подготовки и роста кадров и выявлению потенциала сотрудников. Оцениваться должны были руководители высшего и второго уровня.

Изначально параллельно были разработаны два подхода к группировке критериев.

Подход 1.

Компетентность в работе

1. Профессиональная компетентность:

- ◆ Знание внутренних норм и правил работы организации.
- ◆ Умение оперативно принимать решения по достижению поставленных целей и ответственность.
- ◆ Качество работы и ответственность за результаты.
- ◆ Способность прогнозировать и планировать работу.
- ◆ Способность организовывать, координировать, а также контролировать и анализировать работу подчиненных.
- ◆ Умение работать с документами.
- ◆ Обучаемость.

2. Дисциплина.

Управленческая компетентность

- ###### **1. Умение выделять наиболее важные для организации задачи (выбор приоритетов).**

2. Самостоятельность, инициативность, творческий подход.
3. Умение руководить (лидерские качества).
4. Умение работать в команде в интересах организации.
5. Умение развивать подчиненных.

Психологическая компетентность

1. Стил ь общения.
2. Умение контролировать эмоции.
3. Умение слушать.
4. Способность поддерживать контакты с коллегами.

Подход 2.

Основные группы критериев:

1. Выполнение основных должностных обязанностей.
2. Понимание работы и развитие стандартов и методов работы.
3. Коммуникативные навыки.
4. Лояльность организации.
5. Качества руководителя.

После согласования была построена следующая система:

КРИТЕРИИ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ АТТЕСТАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Цель аттестации — создание системы подготовки и роста кадров и выявления потенциала.

I БЛОК. КОМПЕТЕНТНОСТЬ В РАБОТЕ

1. Знание и соблюдение внутренних норм и правил организации

Знает правила и нормы работы организации и умеет работать и вести документооборот в соответствии с ними.

(5) Знает и понимает правила работы и документооборота в своем подразделении и организации и действует в соответствии с ними. Никогда не допускает ошибок. Может как сам работать и оформлять документы в соответствии с правилами, так и объяснить эти правила коллегам. Воспринимает существующие правила позитивно и как основу эффективной работы организации.

(4) Знает, признает и понимает правила работы и документооборота организации. Всегда действует и оформляет документы своевременно в соответствии с существующими правилами и нормами.

(3) Знает и соблюдает правила и нормы работы организации и оформляет документы в соответствии с требованиями.

(2) В большинстве случаев придерживается установленного порядка работы и оформления документов, однако иногда допускает ошибки и отклонения от сроков.

(1) Не признает необходимость соблюдения правил и порядка работы с документами, не знает или не хочет обращать внимание на установленные процедуры, отрицает необходимость придерживаться правил и норм организации.

2. Умение оперативно принимать решения для достижения поставленных целей и брать на себя ответственность за принятые решения

В рамках своих обязанностей принимает решения и отвечает за них.

(5) В любой ситуации готов принять решение и нести за него ответственность. Если необходимо срочно принять решение, выходящее за пределы его полномочий, и нет возможности проконсультироваться с руководством, готов взять всю ответственность на себя.

(4) Не боится принимать решения, даже сложные и ответственные. Не уходит от ответственности.

Критерии оценки
(3) Все
петенции
мится зар
(2) П
тельно. П
(1) Ка
же в рам
от ответс
3. Ка
Ра
те
мо
(5) По
и точност
но полож
практиче
(4) Ал
ня, хоро
полните
(3) К
требован
(2) Б
приходи
(1) П
требуют
4. У
С
р
(5) У
задачи,
работы
мени не
работе,
когда он

(3) Всегда принимает решения в пределах своей компетенции и отвечает за них. В сложных ситуациях стремится заручиться поддержкой руководства.

(2) Предпочитает не принимать решения самостоятельно. Пытается получить одобрение руководства.

(1) Категорически избегает принимать решения, даже в рамках своих должностных обязанностей. Уходит от ответственности всеми способами.

3. Качество работы

Работа выполняется без ошибок (или с незначительными ошибками, которые исправляются самостоятельно), аккуратно и тщательно.

(5) Постоянно очень высокий уровень аккуратности и точности, не требуется дополнительная проверка, можно положиться на его работу, может выполнять работу практически без помощи и контроля руководителя.

(4) Аккуратность и точность выше ожидаемого уровня, хорошо выполняет инструкции, не нуждается в дополнительном контроле.

(3) Качество работы соответствует предъявляемым требованиям.

(2) Бывает небрежен, встречаются ошибки, иногда приходится проверять его работу.

(1) Низкое качество работы, постоянные ошибки, требуются постоянные проверки и исправления.

4. Умение прогнозировать и планировать работу

Организация и планирование текущей работы и работы в будущем.

(5) Умеет самостоятельно и рационально поставить задачи, определить приоритеты, составить текущий план работы и план на перспективу. Ни минуты рабочего времени не пропадает даром. Коллеги, связанные с ним по работе, заранее знают, какие материалы он потребует и когда они получают результаты его работы.

(4) Умеет самостоятельно и эффективно планировать свое время и задачи и координировать свои планы с планами коллег.

(3) С помощью начальника планирует график рабочего времени, согласованный с планом работы коллег. Придерживается плана.

(2) Нуждается в том, чтобы начальник помог разработать для него план. Не всегда придерживается плана, не учитывает при планировании все факторы.

(1) Не организован, не умеет самостоятельно планировать и часто отклоняется от плана. Регулярно подводит коллег, не предоставляя им необходимые данные или требуя срочной помощи без предварительного предупреждения.

5. Обучаемость/отношение к новому

Умеет принимать и применять новые задачи, знания, условия.

(5) Адаптивен и гибок. Легко принимает нестандартные задачи и усваивает новые знания. Без труда выполняет самые разнообразные задания. Постоянно без принуждения стремится к получению новых знаний и умеет применять их на практике.

(4) Быстро усваивает новое и стремится к получению знаний. Начинает работать над новыми задачами без особых трудностей.

(3) Позитивно воспринимает обучение. Использует в работе полученные знания.

(2) Не стремится к получению новых знаний. Медленно осваивает новые задачи и с трудом приспосабливается к меняющимся условиям.

(1) Не способен осваивать новые области. Отказывается учиться. Упорствует в желании работать по однажды утвержденному образцу. Сопротивляется любым изменениям.

Критерии оценки и...

6. Дисциплина

В рабочем...

по уважитель...

(5) Чрезвычайно...

вовремя.

(4) Надежен...

по уважительн...

вестность руко...

(3) Случаетс...

причине, не им...

ты. Об отсутст...

(2) Не всегд...

бывает своевре...

(1) Часто о...

дежен. Своевр...

отсутствии.

II БЛОК. У...

НОСТЬ

1. Умение...

Умение...

же кон...

чиненн...

(5) Всегда...

но распредел...

том характер...

способностями...

выполнение...

заменяемост...

няет причин...

подчиненны...

знания.

(4) Распр...

чтобы эффек...

6. Дисциплина

В рабочее время занят работой. Редкие пропуски по уважительной причине, оговоренные заранее.

(5) Чрезвычайно надежен. Всегда на рабочем месте и вовремя.

(4) Надежен. Редко отсутствует, если отсутствует, то по уважительной причине. Всегда заранее ставит в известность руководителя и коллег.

(3) Случается отсутствие на работе по уважительной причине, не имеющее серьезных последствий для работы. Об отсутствии предупреждает своевременно.

(2) Не всегда пунктуален. Об отсутствии иногда забывает своевременно предупредить.

(1) Часто отсутствует или опаздывает. Крайне ненадежен. Своевременно никого не ставит в известность об отсутствии.

II БЛОК. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ

1. Умение руководить коллективом

Умение организовывать, координировать, а также контролировать и анализировать работу подчиненных.

(5) Всегда четко ставит и разъясняет задачи, правильно распределяет подчиненных по рабочим местам с учетом характера и объема работ и в соответствии с их способностями и интересами. Эффективно организует выполнение задач подчиненными, обеспечивая взаимозаменяемость. Контролирует выполнение работы, выясняет причины ошибок и помогает их исправить, учит подчиненных эффективно использовать рабочее время и знания.

(4) Распределяет работу между подчиненными так, чтобы эффективно был достигнут результат. Контроли-

рует выполнение задач, анализирует ошибки и показывает пути их устранения.

(3) Грамотно расставляет подчиненных по рабочим местам, анализирует и контролирует их работу.

(2) Стремится организовать согласованную работу подчиненных, однако не всегда успешно. Не разработана система контроля и анализа.

(1) Работа подчиненных не организована, задания не распределяются, либо распределяются без учета особенностей работы и подчиненных. Отсутствует контроль и анализ.

2. Самостоятельность, инициативность, творческий подход

Старается усовершенствовать свою деятельность и деятельность подчиненного подразделения, сделать их более эффективными, внести новые предложения.

(5) Постоянно ищет новые возможности для повышения эффективности своей работы и работы своей команды. Не боится экспериментировать, выдвигать и внедрять новые идеи. В результате его предложений значительно вырос объем работ. «Генератор идей».

(4) Проявляет инициативу, самостоятельно внедряет новые методы работы.

(3) Для повышения эффективности работы регулярно вносит предложения.

(2) Творчески относится к работе, но избегает самостоятельно вносить и внедрять предложения. В большинстве случаев предпочитает установившиеся методы работы.

(1) Избегает проявлять инициативу даже в тех случаях, когда это необходимо. Сторонник рутины. Сколь бы ни была очевидна неэффективность работы, предпочи-

тает старый образец. Ни разу не внес никаких предложений, проявляет безразличие к работе.

3. Работа в команде в интересах организации

Умение работать вместе с коллегами в интересах организации.

(5) Всегда ставит интересы команды и организации выше своих личных, постоянная готовность помочь коллегам, поделиться знаниями. Никогда не подводит коллег. Доброжелателен, готов поддержать как в работе, так и при сложных личных ситуациях. Обеспечивает, чтобы команда работала в интересах организации.

(4) Ставит интересы команды и организации выше своих личных интересов. Помогает коллегам и поддерживает их, стремится к тому, чтобы команда выступала как часть организации.

(3) Корректен и доброжелателен по отношению к членам команды. Помогает коллегам, проявляет заинтересованность в общем успехе. Рассматривает свою команду как часть организации.

(2) Поддерживает хорошие рабочие отношения с членами команды. Не всегда ставит интересы команды выше своих. Может ставить интересы команды выше интересов организации.

(1) Преследует свои личные интересы вне зависимости от того, как его личные интересы соотносятся с интересами команды и организации. Проводит четкое разделение между своей и чужой работой. Не заинтересован в общем результате, обращает внимание только на свой участок работы. Отказывается помогать другим членам команды, часто ставя под угрозу общий результат.

III БЛОК. КОММУНИКАТИВНЫЕ НАВЫКИ

1. Стиль общения внутри коллектива

Отношение к коллегам и конструктивный подход к взаимоотношениям.

(5-4) Положительно настроен. Не позволяет себе проявления лишних эмоций. Создает доброжелательную атмосферу. Приглашает к сотрудничеству, проявляет интерес к мнению окружающих, конструктивно решает вопросы и достигает взаимопонимания.

(3) Положительно настроен, доброжелателен, стремится к конструктивному решению вопросов.

(2-1) Проявляет агрессию или подавленность. Негативно и пессимистично настроен. Обстановка вокруг него накаленная или чересчур холодная. Не стремится к конструктивному решению вопросов, либо отступает, либо нападает.

2. Стиль общения с заказчиками

Отношение к заказчикам и конструктивный подход к взаимоотношениям.

(5-4) Положительно настроен. Не позволяет себе проявления лишних эмоций. Создает доброжелательную атмосферу. Приглашает к сотрудничеству, проявляет интерес к мнению подопечных, конструктивно решает вопросы и достигает взаимопонимания.

(3) Положительно настроен, доброжелателен, стремится к конструктивному решению вопросов.

(2-1) Проявляет агрессию или подавленность. Негативно и пессимистично настроен. Обстановка вокруг него накаленная или чересчур холодная. Не стремится к конструктивному решению вопросов, либо отступает, либо нападает.

3. Умение слушать

Заинтересованность во мнении окружающих и умение правильно услышать и понять информацию.

(5-4) Заинтересован во мнении окружающих. Внимательно слушает, не перебивает, умеет задавать уточняющие вопросы. Воспринимает именно то, что сказано,

избегает собственных домыслов и интерпретации услышанного.

(3) Внимательно слушает то, что ему говорят, и стремится понять.

(2-1) Не слушает, часто перебивает, не дает собеседнику завершить мысль. Если чего-то не понял, вместо уточнений добавляет собственную интерпретацию.

4. Умение излагать информацию

Умение выразить свои мысли ясно, точно и эффективно.

(5-4) Очень хорошо излагает свои мысли, как устно, так и письменно. Не агрессивен. Логично и аргументировано умеет убедить в своей правоте. Когда высказывает свои мысли, избегает красивых поз и говорит по существу. Проверяет, насколько собеседник понял сказанное.

(3) Умеет спокойно и структурированно разъяснить свою позицию.

(2-1) С трудом излагает свои мысли. Вместо того чтобы ответить на уточняющие вопросы, обижается, что его не понимают. Занимает агрессивную или оборонительную позицию. Высказывания неструктурированы, трудны для понимания окружающими.

IV. ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ВЫСШЕГО УРОВНЯ (дополнительно к вышеперечисленным критериям)

1. Умение выделить наиболее важные для организации задачи

Умение выделить наиболее важные для организации задачи в определенный момент времени и выполнять их в первую очередь.

(5-4) Умеет расставлять приоритеты и выделять те задачи в работе, которые наиболее важны для организации. Иницирует проекты и принимает участие в проектах, важных для организации. Рассматривает деятельность своего блока не изолированно, а как часть деятель-

ности организации. Если интересы организации в определенный момент времени не совпадают с интересами блока, предпринимает усилия для согласования интересов, при этом считает задачи организации приоритетными.

(3) При наличии соответствующих инструкций и рекомендаций определяет приоритетные направления в работе своего блока в соответствии с их важностью для организации в целом.

(2-1) Часто не задумывается, что и зачем он делает, какое значение это имеет для организации. Несмотря на наличие приоритетов в работе организации, предпочитает делать в первую очередь то, что сам считает нужным.

2. Умение развивать подчиненных

Умение выявлять потенциал подчиненных, точно ставить перед ними задачи, разъяснять, поддерживать и помогать.

(5-4) Умеет выявлять сильные и слабые стороны подчиненных. Сильные стороны развивает, при наличии недостатков оказывает помощь и поддерживает. Ставит реальные достижимые задачи в зависимости от знаний и умений подчиненных. Мотивирует подчиненных на достижение результата. Разъясняет как конкретную задачу, так и перспективы работы. Анализирует результаты работы подчиненных и планирует их рост в организации.

(3) Распределяет задачи в соответствии со способностями подчиненных, четко разъясняет задачи, помогает в их выполнении, поддерживает подчиненных.

(2-1) Не задумывается при распределении работ о способностях и интересах подчиненных. Не любит давать дополнительные объяснения и отвечать на вопросы. Не стремится мотивировать подчиненных.

3. Лояльность к организации

Уважительное отношение к организации.

Критерии оценки
(5-4) Оч
Всегда стави
если дела ид
ляет себе г
и с энтузиаз
коллегах как
гордится орг
(3) Дово
звояет себе
воспринима
(2-1) Не
не сдержива
низации и к
лами.

Необход
Итогов
ем и копи
параграфа
критериев
организаци
важные. На
письменные
критериев
«Стиль об
«Умение и
брать загот
низацию. Л
то, что в ра
«рыба», т.
можно раз
Посмот
систему кр
нию.

(5-4) Очень хорошо знает организацию и предан ей. Всегда ставит интересы организации выше своих. Даже если дела идут недостаточно хорошо, никогда не позволяет себе плохо отзываться об организации. Позитивно и с энтузиазмом говорит об организации, руководстве, коллегах как на работе, так и за ее пределами. Искренне гордится организацией.

(3) Доволен тем, что работает в организации. Не позволяет себе неконструктивной критики. Позитивно воспринимает организацию и себя в организации.

(2-1) Не ощущает себя частью организации. Иногда не сдерживает негативные эмоции по отношению к организации и коллегам как в организации, так и за ее пределами.

Необходимо подчеркнуть следующие моменты:

Итоговый вариант не является простым объединением и копированием предложенных в начале данного параграфа критериев. Формулировка предложенных критериев претерпела изменения с учетом специфики организации, были добавлены новые и исключены не важные. Например, критерий «Коммуникации, устные и письменные» был разбит на несколько более подробных критериев — «Стиль общения внутри коллектива», «Стиль общения с заказчиками», «Умение слушать», «Умение излагать информацию». НИКОГДА нельзя брать заготовку и механически переносить в свою организацию. Любая заготовка должна восприниматься как то, что в разговорной речи называется «болванка» или «рыба», т. е. некоторая схема, отталкиваясь от которой можно развивать свою собственную систему.

Посмотрим, как «доводить до ума» разработанную систему критериев, прежде чем приступить к ее внедрению.

На подготовительном семинаре перед аттестацией руководителям было предложено обсудить данную систему. Вот несколько замечаний и предложений.

- ♦ Стандарт занижен. То, что считается значительно выше нормы (оценка «5»), должно рассматриваться как норма (оценка «3»). Это замечание принадлежало первому лицу. Согласиться с ним было сложно. При повышении требований оказалось бы, что не менее половины аттестуемых работают ниже стандартов. Что бы это дало? Констатацию того, что мы и так знаем, — что наши сотрудники далеко не идеальны. Кроме того, возникает естественный вопрос — а насколько реалистичны предъявляемые требования? Соответствуют ли они наличию необходимых специалистов на рынке труда и, что не менее важно, соответствует ли предлагаемая нами зарплата среднерыночной? Самое главное — насколько разумны наши стандарты?

Пиша для размышлений

Одна из проблем, возникающих при подготовке к аттестации, — выявление норм или стандартов работы. На самом деле появление этой проблемы — результат недоработки при анализе работ (если таковой вообще проводится) и составлении описания должности. На этапе распределения работ мы должны четко представлять, что, в какие сроки и с каким качеством должен делать работник на данном рабочем месте. К сожалению, это происходит далеко не всегда. Наиболее часто встречающаяся ситуация — все «само сложилось» и идет по накатанному пути. При этом зачастую даже непосредственный руководитель не всегда может описать, что и как должен делать и делает его подчиненный. На семинарах по управлению персоналом для линейных руководителей я даю простое упражнение. Руководителям предлагается ответить на десяток вопросов о деятельности любого из своих подчиненных и далее описать данную должность соседу. Не-

редко это упражнение вызывает затруднения. Если возникает новая вакансия, то для нее, как правило, условия работы конкретизируются. Однако беседы с людьми, находящимися на испытательном сроке, да и с руководителями, в задачу которых входит оценить деятельность работника по итогам испытательного срока, показывают, что описание требований к работе далеки от совершенства. Если присутствует принцип «пойди туда — не знаю куда, принеси то — не знаю что», то и результат будет не совсем понятным. По собственному опыту руководителя знаю, что, пока (хотя бы в голове, а не на бумаге) не сформируются требования к подчиненному, преобладает эмоциональная оценка его деятельности и зачастую трудно оперировать иными словами, чем «нравится — не нравится».

- ◆ Необходимо включить такой критерий, как «Профессионализм». Вопрос о необходимости этого критерия с поразительным постоянством возникает на каждом семинаре. Это и понятно — ведь от подчиненного мы требуем прежде всего профессионализма. Регулярно я задаю один и тот же вопрос: «А что такое профессионализм?». Ширина спектра ответов поражает.

Пища для размышлений

Мое личное отношение к критерию «Профессионализм» крайне отрицательное. В это слово вкладывается не меньше субъективных оттенков, чем в слово «любовь». Профессионализм подразумевает и наличие профессиональных знаний, и умение взаимодействовать с окружающими (для определенных должностей), и соблюдение норм и правил организации, и умение одеваться соответственно ситуации (для работника пищевой промышленности или медика это подразумевает идеально чистую светлую одежду и отсутствие лака для ногтей, для консультанта — деловой костюм). Список можно продолжать до бесконечности. Чем более обобщенный и абстрактный критерий мы вводим, тем сложнее по нему оценивать и тем субъективнее будет оценка. Возьмем в качестве примера аудитора. Допустим, он великолепно знает законодательство, умеет быстро и грамотно работать с

документами, за многие годы не было сделано ни одного замечания по результатам его работы. Однако он небрежно одет и вне зависимости от того, с клиентами какого уровня он встречается, позволяет себе опаздывать на встречи. Мы выносим жесткий приговор «нельзя считать профессиональным». Пример другого «непрофессионала» — всегда в деловом костюме, не опоздал ни на одну важную встречу, все документы предоставляет вовремя, умеет находить общий язык с клиентом. Но, невзирая на положительное аудиторское заключение, налоговая инспекция неоднократно штрафовала его клиентов. Каждый из типов «непрофессионален» по-своему. Если мы используем только один критерий, оценка по нему даст нам мало информации и, главное, минимум понимания, что же делать дальше с каждым сотрудником — увольнять, развивать, контролировать, учить. Кроме того, психологическая реакция на решение аттестационной комиссии о том, что оценка по критерию «Профессионализм» низкая, предсказуема и избыточно негативна.

Я всегда рекомендую разбивать этот критерий на конкретные и понятные легко оцениваемые критерии, а потом уже, если так важно, объединять их в группу «Профессионализм». Вообще, такие слова и словосочетания, как профессионализм, повышение эффективности, улучшение деятельности, качество, без конкретизации напоминают лозунги. Перед началом любого семинара я спрашиваю об ожиданиях от семинара каждого участника. Вне зависимости от темы (это может быть как аттестация, так и техника продаж) всегда находится кто-то, чье ожидание — узнать «что-то новое», «что-то интересное». Я воспринимаю такие ответы как отговорку, которая свидетельствует либо о закрытости/настороженности участника перед началом семинара, либо о его нежелании задуматься. Мой призыв — поменьше общих слов и побольше конкретики. Тогда и работать будет легче.

- ◆ После просьбы к руководителям «примерить» систему критериев к любому конкретному сотруднику прозвучало замечание: «Мы не нашли здесь еще нескольких критериев, по которым его деятельность нас не устраивает». Спрашиваю: «А все ли критерии, по которым его деятельность вас

устраивает, здесь присутствуют?». Ответ: «Мы об этом не думали». Рекомендую оценить, насколько так называемые «отсутствующие» критерии существенны для данной должности, и в зависимости от этого принимать окончательное решение.

Пища для размышлений

В этом замечании проявилась одна из ошибок при проведении аттестации — ориентация на негатив. (Об ошибках при подготовке и проведении аттестации мы поговорим подробно в гл. 4.) Не слишком ли часто мы, давая оценку сотруднику, ориентируем себя на критику? А когда мы оцениваем своих детей, чему мы больше уделяем внимание — достоинствам или недостаткам?

- ◆ В критерии «Знание и соблюдение внутренних норм и правил организации» предложение «никогда не допускает ошибок» является лишним и нереальным, так как «идеальных» сотрудников не бывает.
- ◆ В критерии «Умение руководить коллективом» очень маленькие различия между оценками, особенно между «4» и «5».

Данный набор критериев я предлагала на открытых семинарах различным по составу группам в качестве упражнения. Задача ставилась следующим образом:

УПРАЖНЕНИЕ

- ◆ Прочитайте приведенные критерии.
- ◆ Что вы думаете о данных критериях (насколько они полные, нет ли пересечений, нет ли избыточной информации, насколько понятно описание)?
- ◆ Какие предложения по усовершенствованию вы бы внесли?

- ◆ Если бы вы оценивали сотрудников в своей организации, какие критерии вы бы выбрали? Какой информацией вы располагаете для оценки по выбранным критериям?

Приведу несколько замечаний и предложений, которые слушатели вносили с учетом своего видения задачи и специфики своей организации.

- ◆ Критерии достаточно полные, иногда чересчур подробные. Описание понятно, однако для своей организации мы бы внесли корректировки в описание критерия «Дисциплина», так как у нас в основном сотрудники находятся у клиентов. Нам не важно их присутствие на рабочем месте, а важно знать, где и когда они находятся.
- ◆ В критерии «Знание и соблюдение внутренних норм и правил организации» слишком большой акцент сделан на документооборот. Для той группы сотрудников, которую мы будем оценивать, это не является существенным фактором.
- ◆ В нашей организации достаточно много информации, связанной с коммерческой тайной и ноу-хау. Поэтому критерий «Лояльность» необходимо распространить на всех членов организации вне зависимости от руководящего уровня.
- ◆ У нас каждые два-три месяца появляются новые сложные технические продукты. Для нас критерии «Качество работы» и «Обучаемость / отношение к новому» должны быть объединены, так как невозможно работать качественно, не будучи в состоянии быстро усваивать новую информацию.
- ◆ В связи со спецификой работы мы придерживаемся жесткой иерархической административной

Критерии оценки
систем
ность»,
◆ У нас о
ботает
общени
мы бы д
занные
ми ско
Какую бы
териев мы не в
ленные корре
тать.

3.3. РАЗНЫЕ КРИТЕРИИ ОПИСА

Рассмотренн
зывает, как н
Один из
описание, и
Описание
НИЗАЦИИ
ЧЕМ ИДЕТ
критерии м
ределенных
одном языке
разные член
Например,
«Адаптивно
нениям», «
блюдения с
инструкции
жание и соот

системы. Такой критерий, как «Инициативность», нам не нужен.

- ◆ У нас ограниченное количество сотрудников работает с заказчиками. Поэтому критерий «Стиль общения с заказчиками» мы бы исключили. Но мы бы добавили дополнительные критерии, связанные с работой в команде и взаимоотношениями с коллегами.

Какую бы замечательную стандартную систему критериев мы не выбрали, в нее необходимо вносить определенные коррективы. Только после этого она будет работать.

3.3. РАЗНЫЕ ПОДХОДЫ К СИСТЕМАМ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ. НУЖНО ЛИ ОПИСАНИЕ КРИТЕРИЕВ?

Рассмотренный в предыдущем параграфе пример показывает, как надо работать с критериями оценки.

Один из существенных вопросов — нужно ли нам описание, и если да, то с какой степенью детализации?

Описание критериев нужно для того, чтобы В ОРГАНИЗАЦИИ ВСЕ ОДИНАКОВО ПОНИМАЛИ, О ЧЕМ ИДЕТ РЕЧЬ. Чем более сложные для понимания критерии мы выбираем, тем важнее договориться об определенных правилах игры, о том, чтобы все говорили на одном языке. Зачастую в одно и то же слово и выражение разные члены организации вкладывают разный смысл. Например, я столкнулась с такими определениями, как «Адаптивность — общая гибкость и способность к изменениям», «Инициативность — степень требуемого наблюдения со стороны руководителя, умение понимать инструкции, умение расставлять приоритеты», «Прилежание и соответствие рабочему месту — мотивация и за-

интересованность, сотрудничество, работа в команде и приверженность процедурам».

Скажу честно, что если бы не увидела их описания, я бы вложила совершенно другое понимание и, следовательно, оценивала бы сотрудников по совершенно иным критериям, чем коллеги! То есть при отсутствии единого понимания может случиться, что каждый аттестующий оценивает работников по своей собственной системе оценок. Письменное описание критериев служит лишь как инструмент для достижения единого понимания. Оно выступает в качестве «словаря» принятых в организации терминов. Кстати, не только в отношении процедуры аттестации многие организации обзаводятся такими словариками (или, на западный манер, глоссариями), в которые включают термины и выражения, принятые в организации и зачастую не совсем понятные постороннему человеку или новому сотруднику.

Для облегчения процедуры аттестации в различных компаниях вырабатывают разные инструменты — глоссарии. Приведу несколько примеров:

- ◆ Описание шкалы оценки.
- ◆ Описание критериев оценки. Здесь возможны варианты: описание только самого критерия или описание критерия применительно к шкале оценки.
- ◆ Название критерия/характеристики и подробный перечень того, что входит в данный критерий/характеристику.
- ◆ Набор рекомендуемых фраз для письменных характеристик.
- ◆ Выражения, которые рекомендуется использовать при собеседовании с сотрудником.

В аттестационную форму далеко не всегда следует включать разработанные «словари». Это сделает аттес-

Критерии оценки и стандарты
Аттестационный лист
Еще раз подчеркнем
Этот инструмент. По
только то, что необх
и аттестуемым про
зовать в виде досту
Каждая организ
нее более приемле
смысла тратить вр
Под достигнутым
имею в виду следу

1. Все лица, пр
трудников п
2. В случае во
руководите
стационарна
объяснить,
или иной
иную оцен
тыми для
Например, ч
каждый критери

Пример.

КАЧЕСТВА

I. Определе

◆ Пониман
целей.

◆ Четкое о

◆ Понятны

жения це

◆ Включе

◆ Плани

для до

тационный лист громоздким и трудным для понимания. Еще раз подчеркнем, что описание — не самоцель, а рабочий инструмент. Поэтому в итоговую форму включается только то, что необходимо для понимания аттестующим и аттестуемым процесса. Все остальное должно существовать в виде доступных рабочих материалов.

Каждая организация для себя решает, какой путь для нее более приемлем. Если понимание достигнуто, нет смысла тратить время и силы на многотомные труды. Под достигнутым пониманием по поводу критериев я имею в виду следующее:

1. Все лица, проводящие аттестацию, оценивают сотрудников по одной и той же системе.
2. В случае возникновения у аттестуемых вопросов руководитель, проводящий аттестацию, или аттестационная комиссия в состоянии им грамотно объяснить, какое значение они вкладывают в тот или иной критерий и почему выбирают ту или иную оценку в соответствии с правилами, принятыми для проведения аттестации.

Например, чтобы избежать подробных описаний, каждый критерий можно максимально детализировать:

Пример.

КАЧЕСТВА РУКОВОДИТЕЛЯ

I. Определение целей и постановка задачи

- ◆ Понимание необходимости четкого определения целей.
- ◆ Четкое описание цели.
- ◆ Понятные измеримые показатели на пути достижения цели.
- ◆ Включение других сотрудников в работу.
- ◆ Планирование времени и расходов, требуемых для достижения цели.

- ◆ Оценка результата.
- ◆ Умение расставить приоритеты.

II. Коммуникативные навыки

- ◆ Получение обратной связи от команды.
- ◆ Получение обратной связи от отдельных сотрудников.
- ◆ Предоставление информации и ответ на вопросы.
- ◆ Умение провести оценку деятельности подчиненных.

III. Развитие и наставничество

- ◆ Правильная расстановка по рабочим местам.
- ◆ Контроль деятельности сотрудников.
- ◆ Анализ деятельности сотрудников.
- ◆ Помощь в текущей деятельности.
- ◆ Планирование карьеры.

IV. Признание успеха и достижений других

- ◆ Признание достижений и благодарность команде.
- ◆ Признание достижений и благодарность конкретным сотрудникам.

Живой бизнес

На семинарах, после того как участники подробно описали одну из подчиненных им должностей, я предлагаю выбрать критерии для оценки деятельности сотрудника в данной должности. Затем, если встречается критерий, полезный для всех, мы его анализируем и описываем. В зависимости от полноты и понятности описания выбираем либо подробное перечисление того, что подразумевается под данным критерием, либо описание с учетом рейтинговой шкалы. Например, одним из участников семинара был предложен критерий для кладовщика «Умение выстроить конструктивные отношения с другими подразделениями организации». Группа, состоящая из представителей различных организаций, определила, что понимается под этим критерием:

- Своевременное предоставление информации.
- Своевременное предупреждение о своих запросах, потребностях.

Критерии оценки
• Регулярно
• Умение
потребности
Кстати, на
То есть ес
ем в виду,
времени и

Еще один
цедуре атте
ми.

Система
менеджерах
следующие

- ◆ Упра
- ◆ Инд
- ◆ Ком
- ◆ Мет
- упра
- ◆ Соц

Каждая
чивает еди
Приведем
компетен

Опреде
вать оборо
умение ф
вать, прим

1. Упр

- Регулярный обмен информацией.
- Умение правильно формулировать задачу и доносить свои потребности.

Кстати, на работу по описанию критерия ушло шесть минут. То есть если мы четко представляем, что мы хотим и что имеем в виду, работа по описанию критериев не отнимает много времени и сил.

Еще один пример из «пояснительного листа» к процедуре аттестации, любезно предоставленный коллегами.

Система оценки компетенции работника (речь идет о менеджерах среднего и высшего звена) включает в себя следующие разделы:

- ◆ Управленческая компетенция.
- ◆ Индивидуальная компетенция.
- ◆ Компетенция специалиста.
- ◆ Методическая компетенция, в том числе общая и управленческая.
- ◆ Социальная компетенция.

Каждая компетенция подробно описана, что обеспечивает единое понимание всеми оцениваемых факторов. Приведем в качестве примера описание управленческой компетенции.

Определение. Способность использовать, поддерживать оборудование и руководить коллегами, командой, умение фокусироваться на главных задачах, планировать, применять логику и контроль.

1. Управление персоналом:

- ◆ ответственность за адаптацию новых сотрудников (описание и постановка задач, предоставление необходимых объяснений по использованию оборудования, предоставление информации об административных процедурах и рабочем процессе);

- ◆ создание команды, отслеживание сильных и слабых сторон членов команды и их взаимоотношений;
- ◆ принятие решения о приеме на работу/возможности влиться в команду новых сотрудников;
- ◆ расстановка подчиненных по рабочим местам в зависимости от их квалификации;
- ◆ содействие коллегам и их поддержка;
- ◆ поддержка коллег и подчиненных в сложных ситуациях, демонстрация им возможностей выхода из кризиса с тем, чтобы помочь им «сохранить лицо»;
- ◆ обеспечение и разработка справедливой и «прозрачной» системы заработной платы подчиненным;
- ◆ гарантирование соблюдения правил и требований техники безопасности;
- ◆ соблюдение этических норм и неучастие в интригах и закулисной борьбе;
- ◆ помощь коллегам в анализе их сильных и слабых сторон;
- ◆ принятие на себя ответственности за отбор, развитие и деятельность подчиненного персонала.

2. Способность мотивировать подчиненных:

- ◆ согласование и разъяснение целей и задач работы, постановка задач, способствующих развитию подчиненных;
- ◆ признание успеха подчиненных, оценка их деятельности с использованием конкретных примеров, а не общих слов, при необходимости конструктивная критика;

- ◆ предоставление подчиненным возможности работать независимо;
- ◆ использование для мотивации личных отношений;
- ◆ применение делегирования в качестве инструмента мотивации, т. е. делегирование задач для повышения ответственности и вовлеченности подчиненных в работу, их развития;
- ◆ обеспечение того, чтобы различные группы в рамках отдела понимали суть и значимость работы друг друга;
- ◆ заинтересованность во мнении и точке зрения подчиненных;
- ◆ создание микроклимата, в котором возможные неповторяющиеся ошибки подчиненных не рассматриваются как преступление, обеспечение возможности подчиненным исправить свои ошибки.

3. Делегирование:

- ◆ использование делегирования для того, чтобы обеспечить себе больше возможности заниматься перспективной работой;
- ◆ умение разделять задачи, которые можно и нельзя делегировать;
- ◆ умение при постановке задач описать, что должно быть сделано и когда, и предоставить возможность подчиненным выяснить, как это должно быть сделано;
- ◆ определение и создание условий и границ для выполнения задач;
- ◆ ясное и четкое объяснение того, что ожидается от подчиненного;

- ◆ умение наравне с делегированием задания делегировать ответственность и полномочия;
- ◆ обеспечение того, чтобы делегированные задания выполнялись тем, кому были делегированы изначально, а не перепоручались в процессе работы;
- ◆ проверка того, чтобы достигались цели делегированных заданий, обеспечение обратной связи;
- ◆ постановка подчиненным сложных и интересных задач путем делегирования.

4 Развитие подчиненных:

- ◆ признание потенциала каждого для развития и роста;
- ◆ обсуждение возможных задач роста с каждым, согласование конкретных точек отсчета и инструментов развития, мониторинг;
- ◆ предложение помощи и поддержки;
- ◆ создание годового плана роста и развития, включающего конкретные этапы и систему оценки достижений;
- ◆ умение задавать вопросы и проводить собеседование для получения обратной связи;
- ◆ понимание сильных и слабых сторон;
- ◆ поиск наставников, тренеров и консультантов;
- ◆ проведение оценки/аттестации подчиненных.

Аналогичным образом описываются остальные оцениваемые компетенции. Данное описание не только позволяет достаточно легко и понятно провести процесс аттестации, оно также задает планку требований для того, кого аттестуют. Работник знает, на какие требования ему ориентироваться, чего от него ожидает руководитель. Данный вариант аттестации (напомним, он расчи-

Критерии оценки
тан на менедж
тогда управле
ривает с по
водителем)
структуриро
виде основн
правления н
конкретизир
можно оцен
задачи, что у

Очевидн
важных аспе
описание бу

В компан
ные (т. е. не
сания долж
но избежать
вующих пу
инструкци
что называ
дом к пров
мании того
отъемлема

3.4. РАЗУ

Данный п
которых, к
сколько с
мент кото
мне обрат
проведени
планирова
чей, котор

тан на менеджеров) как нельзя лучше подходит для метода управления по целям (МВО). Руководитель оговаривает с подчиненным (в данном случае также руководителем) все аспекты его деятельности, используя структурированные и зафиксированные в письменном виде основные требования, отмечает, как и в каком направлении необходимо двигаться дальше, оговаривает и конкретизирует задачи. Во время следующей аттестации можно оценивать, как были выполнены поставленные задачи, что удалось и не удалось, и почему.

Очевидно, что при столь подробном перечислении важных аспектов по каждому критерию дополнительное описание будет излишним.

В компаниях, где существуют подробные и актуальные (т. е. не формальные, а реально действующие) описания должности, подробного описания критериев можно избежать, ссылаясь на оценку выполнения соответствующих пунктов описания должности (должностной инструкции). В следующем параграфе рассмотрим то, что называется разумным и последовательным подходом к проведению аттестации, базирующемся на понимании того, что аттестация — не разовый процесс, а неотъемлемая составляющая часть системы управления.

3.4. РАЗУМНАЯ АТТЕСТАЦИЯ

Данный параграф я посвящаю умным руководителям, которых, к счастью, становится все больше и больше. Несколько слов о моем знакомстве с компанией, менеджмент которой я называю разумным и эффективным. Ко мне обратилась директор компании с просьбой помочь в проведении аттестации. Дело было в ноябре, аттестацию планировалось провести до конца года. Основной задачей, которую руководитель ставила перед собой, было

определить, насколько существующая система вознаграждения соответствует деятельности сотрудников, пересмотреть систему заработной платы. После обсуждения целей аттестации, имеющейся информации и документов, истории и особенностей компании руководитель взяла «тайм-аут». Через некоторое время она сообщила о своем решении — изменить цель аттестации, сформулировав ее как «Улучшение деятельности сотрудников, обсуждение, согласование и определение должностных обязанностей, выявление путей повышения эффективности работы и получение обратной связи» (т. е. от цели «административные решения» перейти к целям «деятельность и потенциал»). Отказ от административной цели понятен — уровень оплаты труда не определяется во время аттестации, кроме того, размер заработной платы во многом зависит от сложившейся на рынке труда ситуации. Более того, руководством компании было принято решение перед началом аттестации провести анализ работ. По итогам анализа работ были составлены описания должности, включавшие следующее:

1. Общие положения (кому подчиняется, кого имеет в подчинении).
2. Основные задачи.
3. Должностные обязанности (подробно).
4. Ответственность.
5. Взаимодействие (в компании и вне компании).
6. Требования:
 - ◆ обязательные профессиональные знания и навыки;
 - ◆ дополнительные;
 - ◆ деловые навыки;
 - ◆ личностные качества.

Критерии оцен
Дополни
жам в описа
ты с клиент
Отметим
вивающейс
том и разум
лиз работ и
лись для то
на рабочем
сколько это
кто и что до
чих задача
должность
работы и и
сотрудник
последние
привести в
требования
Соотве
анализиро
сти имею
сложивши
анкеты, п
труднико
Отно
в компан
вание сот
ресные и
сотрудн
дополни
ем отнс
идет о

Дополнительно для должности менеджера по продажам в описание должности был включен стандарт работы с клиентами.

Отметим, что речь идет об успешно динамично развивающейся компании с благоприятным микроклиматом и разумным и интеллигентным менеджментом. Анализ работ и составление описаний должности проводились для того, чтобы конкретизировать, кто и что делает на рабочем месте, с кем взаимодействует, оценить, насколько это соответствует нашим представлениям о том, кто и что должен делать, сравнить представления о рабочих задачах разных сотрудников, занимающих одну должность, узнать «изнутри» возможности улучшения работы и использовать разумные предложения, вовлечь сотрудников в процесс улучшения. Так как компания за последние годы быстро развивалась, необходимо было привести в соответствие с реальностью и будущими потребностями сложившуюся структуру.

Соответственно и готовилась процедура. Были проанализированы с точки зрения актуальности и целостности имеющиеся в компании документы и положения, сложившиеся процедуры. Сотрудникам были розданы анкеты, после анализа заполненных анкет с каждым сотрудником было проведено собеседование.

Отношения доверия и сотрудничества, сложившиеся в компании, обеспечили достаточно открытое высказывание сотрудниками своего мнения. Было внесено интересных и полезных предложений, при этом большинство сотрудников по собственной инициативе брало на себя дополнительные обязательства. Для тех, кто с недоверием относится к вышесказанному, подчеркну, что речь идет о компании с разумным менеджментом, в которой

благодаря системе руководства сотрудники ощущают себя членами одной команды, а не временными работниками.

Процесс анализа работ проводился по плану в достаточно сжатые сроки. Было принято решение через три месяца после составления описаний должности и доведения окончательного варианта до сотрудников провести процесс аттестации.

По сути, анализ работ являлся первым, или подготовительным, этапом для аттестации по методу управления по целям. Имели место обзор работ и согласование должностных обязанностей, а также развитие стандартов деятельности. Для ряда сотрудников были установлены цели на краткосрочный период, в частности подготовить и внести предложения по оптимизации некоторых процессов и процедур.

На предстоящей аттестации, основываясь на ее цели и проделанной подготовительной работе, было решено:

1. Обсудить с сотрудниками описания должности.
2. Выслушать их предложения (получить обратную связь).
3. Конкретизировать и согласовать стандарты, цели и задачи.
4. Оценить в соответствии с важными критериями текущую деятельность за предшествующие аттестации три месяца (так как ранее аттестация не проводилась, дать оценку и работе за предшествующий период).
5. Отметить сильные стороны и недостатки, дать конструктивную критику.
6. Наметить пути развития и улучшения деятельности.

7. Оговорить их до

8. Сообщить (когда) в документах, плановость.

Было решено

вместно с директором

Вдвоем они за

знакомят с ре

свои коммента

собеседовани

цели на пред

ствий.

Метод про

цией рейтинг

лям. Аттестат

1. С исп

лям»:

там, со

числе

соотв

перио

ков, п

2. С исп

следу

2.1. 1

2.2. 1

2.3. 1

2.4. 1

2.5. 1

2.6. 1

2.7. 1

7. Оговорить цели (конкретные и измеримые) и пути их достижения.
8. Сообщить о периодичности проведения аттестации (которая должна стать регулярной) и о критериях, по которым будет оцениваться деятельность.

Было решено, что аттестацию будут проводить совместно директор и непосредственный руководитель. Вдвоем они заполняют аттестационный лист, после чего знакомят с результатами сотрудника, сотрудник вносит свои комментарии, после чего проходит аттестационное собеседование. По итогам собеседования намечаются цели на предстоящий период и составляется план действий.

Метод проведения аттестации должен быть комбинацией рейтингового метода и метода управления по целям. Аттестация включает следующие критерии:

1. С использованием метода «Управление по целям»: обсуждение Описания должности по пунктам, соответствие деятельности сотрудника перечисленным пунктам, согласование и обсуждение в соответствии с Описанием должности целей на период 6 месяцев, оценка достижений и недостатков, поиск путей их устранения.
2. С использованием рейтингового метода оценка по следующим критериям:
 - 2.1. Результативность и личные достижения.
 - 2.2. Профессиональные знания и навыки.
 - 2.3. Клиентоориентированность.
 - 2.4. Умение анализировать, планировать, принимать решения.
 - 2.5. Умение работать в команде.
 - 2.6. Взаимодействие с другими подразделениями.
 - 2.7. Отношение к работе.

2.8. Дисциплина.

2.9. Коммуникативные навыки.

Для рейтингового метода используется пятибалльная шкала.

План действий по итогам аттестации составляется индивидуально и учитывает то, что должен сделать сотрудник, и обязательства, которые компания берет на себя. На следующей аттестации проверяется, в какой степени достигнуты результаты, да/нет и почему, как действовать дальше.

В данном случае не останется забытой и первоначальная цель аттестации, касающаяся определения оплаты. Очевидно, что при начислении годовых бонусов процесс будет более объективным и прозрачным, так как, с одной стороны, руководство будет располагать достаточно подробной и проанализированной информацией о деятельности подчиненных, с другой стороны, во время аттестации сотрудники будут ознакомлены с мнением руководства об оценке их деятельности, получают возможность обсудить это мнение. В конце года по подразделениям рассматривается возможность дополнения аттестации сравнительными методами.

В таком варианте аттестация является не самоцелью и не формальной процедурой, а нормальным рабочим инструментом менеджмента, которые естественным образом «вписывается» в систему управления компании. С одной стороны, аттестация помогает руководителям управлять подчиненными, получать систематизированную информацию и обратную связь, держать «руку на пульсе» не только по оперативным, но и по стратегическим вопросам. С другой стороны, сотрудники ощущают свою значимость для компании, понимают, что руковод-

Критерии оценки
ство заинтересован
этому развитию
компаниях и
иметь возмож
ния конструк
числе своевре

3.5. РАЗРАБОТКА

Аттестацион
должен отве

♦ Быть
Реком
нима

♦ Быть
теста
зател

полн
реко

в ма
вып

пер

сто
ряк

ост

кри
пр

че
ве

но
ш
м
н

ство заинтересовано в их развитии в компании и готово этому развитию содействовать. Практически во всех компаниях и всегда для работников чрезвычайно важно иметь возможность общения с руководством и получения конструктивной оценки своей деятельности, в том числе своевременной корректировки.

3.5. РАЗРАБОТКА АТТЕСТАЦИОННОЙ ФОРМЫ

Аттестационная форма — рабочий инструмент, который должен отвечать следующим требованиям:

- ◆ Быть понятным для всех участников процесса. Рекомендуется избегать слов, затрудняющих понимание, таблиц, которые трудно заполнять.
- ◆ Быть простым для заполнения. Перед началом аттестации попросите нескольких человек (не обязательно работающих в вашей организации) заполнить аттестационный лист и выслушайте их рекомендации. Такой подход часто используется в маркетинге при анкетировании. Прежде чем выпустить анкету, ее заполняют несколько экспертов, засекая время заполнения и оценивая простоту и удобство. Одна из наиболее часто повторяющихся ошибок — в аттестационном бланке оставляют слишком мало места для ответа на «открытые» вопросы и внесения комментариев. Мне приходилось видеть бланки, в которые ни один человек с нормальным почерком не мог внести ответы просто из-за размера области, предназначенной для этих ответов. Например, на графу «Опишите ваши основные должностные обязанности» менеджеру по продажам отводится прямоугольник размером 2×15 сантиметров.

- ◆ Должен быть достигнут баланс между необходимой и достаточной информацией. Безусловно, чем больше содержится информации о деятельности, руководителях, результатах предыдущих аттестаций и т. п., тем серьезнее и глубже можно проводить аттестацию. Но в этом случае аттестационная форма на каждого сотрудника может превратиться в увесистую и пугающую брошюру, работа с которой отнимет много времени и сил. В конце концов, информация о предыдущих аттестациях должна храниться в архиве и к ней всегда можно обратиться.
- ◆ Поддерживать аттестующего во время интервьюирования и принятия решений. Аттестационная форма должна обеспечить руководителю возможность проведения структурированного собеседования, задавая план разговора.
- ◆ Следует подумать о том, будут ли и каким образом обрабатываться и осредняться результаты аттестации. Чем больше сотрудников работает в организации, тем важнее обеспечить возможность и удобство обработки информации.
- ◆ Наконец, нельзя забывать о мотивирующем значении аттестации. Она проводится в конкретной компании, и логотип или название компании на аттестационном бланке будет нелишним. Также не помешает обращение к участникам процесса аттестации.
- ◆ И, конечно, аттестационный бланк должен показать, что руководство расценивает аттестацию как серьезный процесс — небрежности в оформлении и орфографические ошибки должны быть исключены.

Критерии оценки
Пример аттестационной
ЛОГОТИП

Сотрудник _____
Руководитель _____
Дата _____

Цель аттестации
роста кадров
ков. Просим
ной задачи.

Вам предлагается
оценить деятельность
жалуйста, дать
ленной оценке
ясен, получить
описанием
трудностей
ответа». По
деленных о

Если вы
вышаете тр
ям», пожа

1. КОМПЕТЕНЦИИ
В РАБОТЕ

Знание и со
ренний нор
низации

Пример аттестационной формы:

ЛОГОТИП ИЛИ НАЗВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

АТТЕСТАЦИОННАЯ ФОРМА

Сотрудник _____

Руководитель, проводящий аттестацию _____

Дата _____ Дата предыдущей аттестации _____

Цель аттестации — создание системы подготовки и роста кадров и выявление потенциала наших сотрудников. Просим вас отнестись с пониманием к решению данной задачи.

Вам предложен ряд критериев, по которым следует оценить деятельность вашего сотрудника. Поставьте, пожалуйста, галочку в ячейке, соответствующей определенной оценке. Если критерий для вас недостаточно ясен, получите, пожалуйста, письменную инструкцию с описанием критериев в службе персонала. Если вы затрудняетесь с ответом, поставьте галочку в столбце «Нет ответа». Пожалуйста, избегайте по возможности неопределенных ответов.

Если вы выбрали вариант ответа «Значительно превышает требования» или «Не соответствует требованиям», пожалуйста, внесите свои комментарии.

1. КОМПЕТЕНТНОСТЬ В РАБОТЕ	Значи- тельно превыша- ет требо- вания	Пре- выша- ет требо- вания	Соот- ветст- вует требо- ваниям	Не все- гда соот- ветствует требова- ниям	Не со- ответ- ствует требо- ваниям	Нет отве- та
Знание и соблюдение внут- ренних норм и правил орга- низации						

Умение оперативно принимать решения для достижения поставленных целей и брать на себя ответственность за принятые решения						
Качество работы						
Умение прогнозировать и планировать работу						
Обучаемость / отношение к новому						
Дисциплина						

Комментарии _____

2. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ	Значительно превышает требования	Превышает требования	Соответствует требованиям	Не всегда соответствует требованиям	Не соответствует требованиям	Нет ответа
Умение руководить коллективом						
Самостоятельность, инициативность, творческий подход						
Работа в команде в интересах организации						

Комментарии _____

3. КОММУНИКАТИВНЫЕ НАВЫКИ	Значительно превышает требования	Превышает требования	Соответствует требованиям	Не всегда соответствует требованиям	Не соответствует требованиям	Нет ответа
Стиль общения внутри коллектива						
Стиль общения с заказчиками						
Умение слушать						
Умение излагать информацию						

Комментарии _____

Информация для аттестуемого сотрудника (оставить достаточно места!):

Вы участвуете в процессе аттестации. Наша организация заинтересована в том, чтобы все сотрудники имели возможность развиваться и использовать свои сильные стороны для общего блага. Ваш руководитель оценил вашу деятельность. Пожалуйста, ознакомьтесь с его оценкой и добавьте свои комментарии. Мы рассчитываем на ваше понимание и доброе отношение к организации. Если значение какого-либо критерия для вас недостаточно ясно, получите, пожалуйста, письменную инструкцию с описанием критериев в службе персонала. После того как вы ознакомитесь с результатами оценки, у вас состоится беседа с вашим руководителем, во время

которой вы сможете определить планы будущего развития и обучения.

Согласованный план развития

Потребность в развитии и обучении для улучшения деятельности	Что планируется сделать, в какие сроки и каким образом

Подпись руководителя _____

Подпись сотрудника _____

Менеджер по персоналу _____

ГЛАВА 4

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ И ЭТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИ ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА И ПРОВЕДЕНИИ АТТЕСТАЦИИ

4.1. ПРИНЦИП «НЕ НАВРЕДИ»

Нет ничего хуже непродуманного управленческого решения. К сожалению, в отличие от действий, связанных с финансами или оборудованием, когда есть возможность исправить ошибку либо остается шанс начать все с чистого листа, действия, связанные с людьми, необратимы. На преодоление ошибок, в которые вовлечен персонал, уходит намного больше сил и средств, чем на их предотвращение. Но даже если ошибки удастся исправить, память останется навсегда.

При принятии решения об оценке персонала необходимо придерживаться принципа «не навреди».

Во второй и третьей главах книги мы рассматривали процедуру аттестации. Сейчас я считаю необходимым вернуться к первой главе и названию книги — «Оценка и аттестация персонала».

Самый большой вред при оценке персонала наносит ее отсутствие. Бездействие не менее опасно, чем непродуманное действие. Каждый руководитель должен помнить, что оценка деятельности подчиненного — обяза-

тельная составляющая его управленческой деятельности. Оценка дает возможность:

- ◆ Установить конструктивные рабочие отношения с подчиненным.
- ◆ Сообщить подчиненному о своих ожиданиях.
- ◆ Проинформировать подчиненного о том, как оценивается его деятельность.
- ◆ Внести корректировки, если деятельность не устраивает.
- ◆ Выяснить причины неудовлетворительной работы.
- ◆ Отметить достоинства и достижения.
- ◆ Мотивировать подчиненного.
- ◆ Наметить план развития подчиненного и его карьерные перспективы.
- ◆ Узнать работу подчиненного «изнутри».
- ◆ Найти пути повышения эффективности работы подчиненного и организации в целом.
- ◆ Своевременно предотвратить развитие конфликтных ситуаций.
- ◆ Получить обратную связь и лучше понять ситуацию в коллективе.
- ◆ Составлять и корректировать планы развития организации с учетом имеющихся человеческих ресурсов.
- ◆ Корректировать собственное поведение.
- ◆ И многое-многое другое.

Подчиненному получение оценки со стороны руководителя дает возможность:

- ◆ Почувствовать себя полноправным членом коллектива, а не винтиком большой машины.
- ◆ Своевременно скорректировать свои недостатки.
- ◆ Поверить в собственные силы.

- ◆ Побеседовать с руководителем не в спешке, а спокойно и всерьез.
- ◆ Проникнуться еще большим уважением к руководителю.

Почему же руководители далеко не всегда используют инструмент оценки? Во-первых, не все понимают ее важность. При этом многие руководители являются одновременно и подчиненными (или в свое время сами были подчиненными). Они, так же как и их подчиненные сейчас, ждут или ждали оценки вышестоящего руководителя. Одному хочется, чтобы признали его, другому, чтобы отметили достигнутый им результат, третьему — чтобы подтвердили, что он движется в верном направлении, и чтобы ему вовремя указали на недостатки. Но это касается меня, любимого. Не всегда очевидно, что другие-то хотят того же.

Помню, как мне было стыдно, когда ко мне подошла молодая сотрудница и робко спросила, можно ли ей принести шампанское. Оказалось, что у нее был последний день испытательного срока. Я об этом совершенно забыла, так как ее работа меня вполне устраивала, и речи не могло быть о том, чтобы расстаться с ней по окончании испытательного периода. Но ей-то я об этом не сказала! Вопрос по поводу шампанского на самом деле подразумевал совсем другой вопрос: «А останусь ли я в компании после испытательного срока? А довольны ли моей работой?».

Живой бизнес

Недавно мой знакомый, недавний выпускник, рассказал о том, как его демотивировали, повысив зарплату на 15%! В компании, куда он пошел работать, приняты собеседования с сотрудниками по окончании испытательного срока и ежегодно при перезаключении контракта. Во время собеседования дается оценка работе, обсуждаются перспективы,

в том числе и перспективы заработной платы. Мой знакомый по работе был связан с различными подразделениями. В компании достаточно демократичные и доброжелательные отношения, текущие вопросы решаются оперативно. Тем не менее существует ряд принципиальных вопросов, требующих согласования. За период работы благодаря «свежему взгляду» новый сотрудник увидел пути совершенствования работы. За три недели до окончания испытательного срока мой знакомый начал всерьез готовиться к собеседованию. Продумывал вопросы, которые он задаст, пытался структурировать свои предложения. Самое главное, он с волнением ждал, что же руководитель скажет о его работе — что получается хорошо, над чем надо поработать. То ли ввиду молодости нового сотрудника, то ли ввиду загруженности руководителя, собеседование не состоялось. Через неделю после окончания испытательного срока мой знакомый узнал, что ему решили повысить и так неплохую зарплату. Радости он не испытал. «На меня напал деловой столбняк, — рассказывал он. — Я так ждал этого собеседования, у меня накопилось много вопросов и предложений не по текущей деятельности. В конце концов, я имею право знать, что думает руководитель о моей работе. Мне не нужно, чтобы меня хвалили, — я хочу получить информацию. Может быть, мною недовольны и ищут замену — ведь случаи быстрых увольнений в компании уже были.»

Зачастую руководители ссылаются на нехватку времени для собеседования с подчиненным. Время есть всегда, только человек так устроен, что распределяет свое время в первую очередь на то, что он считает важным.

Для того чтобы дать оценку подчиненному, руководитель должен обладать мужеством. Не все руководители внутренне готовы дать конструктивную и реалистичную оценку. Если оценка негативная, а у сотрудника трудный характер, гораздо легче сделать замечание (и не одно) в конкретной ситуации, по отдельному вопросу, чем сесть и разобраться в сложившемся положении и его причинах.

Как ни странно, позитивную оценку иногда давать также достаточно трудно. Нужно подобрать слова, чтобы оценка была конкретной и понятной, не перехвалить, не только отметить прошлые успехи, но и показать направления развития. Да и преодолеть психологический барьер непросто — если дела идут нормально, с чего это вдруг начать хвалить подчиненного?

Живой бизнес

В книге с упражнениями для тренингов ((3), с. 195–199) я нашла интересное упражнение. Суть его заключается в том, чтобы научиться делать комплименты. Каждый участник тренинга пишет на листе бумаги свое имя, потом листы перемешиваются и случайным образом раздаются другим участникам. Задача каждого — написать что-либо позитивное о человеке, чье имя написано на листе. При этом позитивное должно быть также конкретным и относиться не к личности вообще, а к тем положительным характеристикам /действиям / чертам поведения, которые коллега продемонстрировал в течение тренинга. Оказалось, что упражнение не так просто, как кажется на первый взгляд. Зато сколько радости получили все, знакомясь с отзывами коллег! «На тренинге А продемонстрировал свое умение работать в команде и приходить на помощь коллегам», «Б проявила себя как отличный оратор», «В продемонстрировал умение грамотно и четко формулировать мысли», «Г улыбалась и создавала вокруг себя дружественную атмосферу».

Мужество зачастую нужно руководителю и для того, чтобы признать достижения подчиненного, «наступающего ему на пятки». Или признать, что ему не удалось выстроить свои отношения с сильным подчиненным. На базе Морского технического университета было проведено обследование молодых специалистов, работающих на предприятиях судостроительной промышленности (9). Исследование включало в себя оценку поведенческих характеристик по системе Томаса, позволяющую определить в том числе, к какому виду деятельности

склонен сотрудник, и диагностировать наличие у него рабочих проблем, оценку интеллектуальных способностей по тесту TST (разработка компании из Великобритании *Thomas International Ltd.*), оценку деятельности непосредственным руководителем с использованием рейтингового метода по следующим критериям:

- ◆ Качество работы.
- ◆ Объем работы.
- ◆ Профессиональные знания.
- ◆ Инициативность, творческий подход

Результаты оказались несколько неожиданными (8). Самую высокую оценку по перечисленным критериям получили сотрудники, чьи интеллектуальные способности были в пределах нормы. Молодые специалисты, чьи способности были выше нормы, зачастую испытывали стрессы на рабочем месте, а оценка их деятельности руководителем, как правило, хотя бы по одному из критериев соответствовала отметке на шкале «не всегда соответствует предъявляемым требованиям», или «2».

Руководитель может давать оценку только в том случае, если процессы в компании/подразделении выстроены и структурированы, а требования, предъявляемые сотрудникам, сформулированы. Не обязательно на бумаге, по крайней мере в голове руководителя. Оценка подразумевает, что перед подчиненным были поставлены определенные задачи, даны объяснения, определены стандарты работы. Только после этого можно спрашивать о результате. «Сиюминутный менеджмент», при котором даются отдельные, часто не связанные между собой задания, внешне облегчает работу руководителя, позволяя экономить время на постановке задачи, но реально свидетельствует о неумении планировать работу и делегировать полномочия. Подчиненный должен знать, что от

повседневные и этические
его требуется, — только
полнить требуемое.
Кроме того, многие
ся. Неоднократно мо
простейшее интервью
у них затруднения. Я
первые собеседовани
и растерянность, ют
здесь может быть тол
и учиться.

Чтобы «не навред
помнить несколько п

1. Оценка обязат
2. Оценка (собес
быть регуляр
раза в год, по
желательно —
ленной работ

Живой бизнес

В консалтинговой
кущих проектов вк
ляемые разными
проекта вне завис
датель проводит
ной форме всех,
том. Таким обра
информация о т
что помогает пр
но служба персс
ции и корректи
оценками по ит

3. Оценка де
т. е. затра
должност
специали

него требуется, — только тогда он может постараться выполнить требуемое.

Кроме того, многие руководители не умеют общаться. Неоднократно менеджеры признавались, что даже простейшее интервью при приеме на работу вызывает у них затруднения. Я сама с улыбкой вспоминаю свои первые собеседования с кандидатами на должность и растерянность, которую я тогда испытывала. Совет здесь может быть только один — думать, анализировать и учиться.

Чтобы «не навредить» при оценке персонала, надо помнить несколько правил.

1. Оценка обязательно должна иметь место.
2. Оценка (собеседование с сотрудником) должна быть регулярной. Обязательно это делать не реже раза в год, по окончании испытательного срока, желательно — по завершении проекта или определенной работы.

Живой бизнес

В консалтинговой компании сотрудники в зависимости от текущих проектов включены в разные рабочие группы, возглавляемые разными руководителями. По окончании каждого проекта вне зависимости от его продолжительности руководитель проводит промежуточную аттестацию по установленной форме всех, кто принимал участие в работе над проектом. Таким образом, к ежегодной аттестации накапливается информация о текущей деятельности каждого сотрудника, что помогает принять обоснованное решение. Одновременно служба персонала имеет возможность давать рекомендации и корректировать деятельность аудиторов, обладая оценками по итогам каждого проекта.

3. Оценка должна быть ориентированной на работу, т. е. затрагивать ключевые критерии для данной должности. Это вовсе не означает, что хорошему специалисту может быть позволено любое поведе-

ние. Подавляющее большинство работ выполняется не в изоляции. Как правило, критерии оценки включают умение работать в команде, взаимодействовать с другими подразделениями. Например, если подчиненный груб, руководитель, дающий ему оценку, должен говорить не о скверном характере или воспитании (что к работе отношения не имеет), а о том, что подобное поведение препятствует нормальному рабочему процессу.

4. Давая оценку сотруднику, необходимо ориентировать ее на дальнейшее развитие (конечно, кроме тех случаев, когда вы решили от подчиненного избавиться). Приведу цитату из романа популярного писателя Бориса Акунина ((5), с. 21–22): «Главный талант любого начальствующего лица состоит именно в этом: определить сильные и слабые стороны каждого из подчиненных с тем, чтобы использовать первые и оставлять нетронутыми вторые. Долгий опыт руководства большим штатом работников научил меня, что людей вовсе бездарных, ни к чему не способных, на свете очень мало. Когда кто-нибудь в нашем клубе жалуется на никчемность лакея, официанта или горничной, я про себя думаю: эх, голубчик, плохой ты дворецкий. Нужно непременно поощрять и награждать подчиненных — но в меру, не просто за добросовестное исполнение обязанностей, а за особое усердие. Наказывать тоже необходимо, но только справедливо. При этом следует доходчиво объяснять, за что назначено наказание». Напомню, что в романе данные слова произносит дворецкий, а не выпускник МВА.
5. Даже сотруднику, которого вы увольняете, необходимо дать оценку и объяснить причину уволь-

нения. Это руководитель делает не только для себя и для увольняемого, но и для тех, кто остается работать. Обратить особое внимание на этот момент меня попросила сестра, узнав, что я пишу книгу об оценке и аттестации персонала. «У нас недавно уволили трех человек без объяснения причин. Теперь мы не понимаем, что происходит. Каждый думает, что и его тоже могут уволить.»

6. Оценку руководитель дает с определенной целью, а не просто для того, чтобы высказаться. В соответствии с этим должен строиться диалог. Именно диалог с подчиненным, а не монолог руководителя.

Аттестация — более сложный процесс, чем оценка, хотя бы потому, что он предполагает определенную формализацию, вовлеченность большего количества участников, обязательный надзор со стороны руководства и службы управления персоналом, выводы по итогам аттестации. Кроме того, аттестация практически всегда вызывает опасения и негативные эмоции персонала.

Чтобы «не навредить» при проведении аттестации, стоит придерживаться в дополнение к вышеприведенным еще нескольких правил.

1. Информация об аттестации должна готовиться в неугрожающей манере. Нельзя использовать ее в качестве «кнута», забывая о «пряниках».
2. Руководство должно не только четко понимать, зачем проводится аттестация, но и уметь объяснить это другим участникам процесса. Более того, среди участников процесса, в первую очередь среди службы управления персоналом, необходимо найти единомышленников. Иначе аттестация будет восприниматься как очередная блажь руководителя. Или же, как это имеет место в некоторых

международных компаниях, как формальная процедура, которую надо выполнять только потому, что из штаб-квартиры требуют.

3. Для проведения аттестации должен быть составлен такой же план, как и для любого другого проекта. Процедура должна быть ограничена во времени, начинаться и оканчиваться в оговоренные сроки. В противном случае возможно затягивание аттестации с неизбежной потерей ее смысла.
4. Аттестация должна предполагать план действий по ее окончании. При этом не надо обещать и планировать больше, чем может быть сделано, а все, что запланировано, должно быть выполнено. Только в этом случае у сотрудников возникнет убежденность в том, что аттестация — полезная и разумная процедура.
5. Не надо бояться негативной реакции коллектива на аттестацию, особенно, если она ранее в компании не проводилась. Сопротивление изменениям присутствует всегда, и работать с негативной реакцией надо так же, как и при внедрении любых изменений. (Проблему сопротивления изменениям доходчиво и четко раскрывает Игорь Ансофф в книге «Новая корпоративная стратегия» (10).)
6. Если решение принято, нельзя от него отказываться на полпути.

Мысли по поводу

Я знаю одну организацию, в которой службой персонала было инициировано предложение провести аттестацию. Решение было согласовано и утверждено генеральным директором, после чего руководство подготовкой он передал одному из своих заместителей. При этом инициаторы аттестации остались в стороне. Заместитель, имевший достаточно других дел, не видел особого смысла в аттестации, хотя и проявил определенную заинтересованность. На протяжении почти

четырёх месяцев велась подготовительная работа (выполнить ее было реально недели за две-три). Разными путями информация об аттестации просочилась «в массы», начались толкования и пересуды. Затем результаты работы были обсуждены на собрании руководителей. Возник естественный процесс сопротивления аттестации (я уже говорила, что это — неизбежный сопутствующий фактор). Вместо того чтобы сообщить о решении проводить аттестацию, обосновать принятое решение и пригласить коллег к обсуждению предстоящего проекта, заместитель директора сообщил о планах предстоящей аттестации и попросил присутствующих высказаться. Естественно, прозвучало много аргументов не только «за», но и «против». Затем участникам совещания предложили подумать, внести свои предложения в течение следующего месяца. Постепенно проект умер естественной смертью. Для меня так и осталось загадкой, зачем все это было нужно. Но очевидно одно — аттестация в ближайшие годы в этой компании уже не состоится.

Как и любое другое решение, решение о проведении аттестации должно приниматься взвешено и обосновано. После окончательного утверждения оно становится фактом. Обсуждать имеет смысл идеологию и технологию, само решение не обсуждается. Вопрос, обращенный к коллективу: «А не хотите ли вы провести аттестацию?», так же нелеп, как и вопрос: «А не хотите ли вы работать в течение ближайшего месяца без выходных?». На оба эти вопроса сотрудники могут дать положительный ответ, только если они понимают смысл, причины и позитивные последствия. В противном случае отрицательный ответ можно гарантировать.

4.2. ПОДГОТОВКА КОМПАНИИ К АТТЕСТАЦИИ

Мы уже говорили о негативной реакции, неизбежно сопутствующей процессу аттестации.

Для тех, кто оценивает, — это дополнительная нагрузка, отрывающая время от производственной деятельности, а также новый проект, цели и суть которого не всегда понятны. Для тех, кого оценивают, — это стрессовая ситуация, аналогичная сдаче экзамена, страх перед возможными отрицательными последствиями. Для всех аттестация, особенно проводимая в первый раз, является ломкой некоторых сложившихся стереотипов поведения. Если в компании уже был неудачный опыт проведения аттестации (или сотрудники столкнулись с таким опытом в других компаниях), ситуация усугубляется. Кроме того, зачастую в одном лице объединяются оценивающий и оцениваемый (когда руководитель оценивает подчиненных сам, а его, в свою очередь, оценивает его руководитель). Это приводит к удвоенному сопротивлению.

Спасти положение может только грамотная и разумная подготовка проекта.

После принятия принципиального решения о проведении аттестации рабочая группа, состоящая из представителей службы управления персоналом и дирекции, готовит проекты документов и план работ. Нет смысла выносить неподготовленные материалы на обсуждение — ни в одном проекте это не привело к результатам.

Среди подготовленных документов должны присутствовать следующие:

1. Четкое описание целей аттестации и процедуры. Как правило, такой документ оформляется как Положение об аттестации или Политика по проведению аттестации. (Зависит от принятой в организации терминологии.)
2. Перечень критериев, по которым будет осуществляться оценка. Аттестационный лист.

3. План работ, учитывающий производственный план и загруженность подразделений (не стоит проводить аттестацию в особенно напряженный сезон или в праздничный период).

4. Информация о том, кто и каким образом будет оказывать консультационную помощь при проведении аттестации.

Данный проект пакета документов имеет смысл передать на рассмотрение линейным руководителям, которые будут участвовать в аттестации. Предварительно рекомендуется собрать их и сообщить, что:

- ◆ Аттестация будет, и это решение не обсуждаемо;
- ◆ Руководители должны ознакомиться с проектом пакета документов и внести свои предложения в письменном виде в определенный срок (не более двух недель).

На собрании следует объяснить им цель и смысл предстоящей процедуры и, самое главное, ту пользу, которая аттестация принесет руководителям. Важно, чтобы руководители организации на всех уровнях стали союзниками, вовлеченными в процесс и, следовательно, заинтересованными в успешном проведении аттестации и разделяющими ответственность.

После получения замечаний и предложений от руководителей (надо быть реалистами и не ожидать очень большого отклика) формируется окончательный пакет документов. Издаётся приказ по организации о проведении аттестации. Одновременно с приказом или даже ранее до сведения всех сотрудников доводится Положение об аттестации или Политика по проведению аттестации (подчеркнем, что, если целью аттестации является принятие административных мер, необходимо привести Приказ и Положение в соответствие с Трудовым законодательством и в оговоренные законодательством сроки

под подпись довести документы до сведения аттестуемых).

В распространении информации большую роль будет играть система внутренних коммуникаций и внутреннего PR организации. Информация может быть вывешена на доске объявлений, сообщена по радио, помещена в интранет, разослана с помощью электронной почты и т. п. Желательно, чтобы на собраниях отделов, регулярно проводимых в большинстве организаций, руководители разъяснили информацию об аттестации подчиненным с позитивной точки зрения.

Подготовка персонала к аттестации позволит выявить сильные и слабые стороны нашей организации, в частности, умеем ли мы грамотно в неугрожающей манере и так, как нужно руководству, доносить информацию до сотрудников. Если процедура передачи информации отработана, особых затруднений возникнуть не должно. Если нет — нельзя винить в этом аттестацию. Положение об аттестации может быть подкреплено письмом руководителей, пользующихся авторитетом в коллективе, посещением первыми лицами собраний отделов и т. п. Важно понимать, что те документы (Положение, Политика), которые мы выпускаем, не должны противоречить ни по сути, ни по форме организационной культуре компании.

Отметим те пункты, которые рекомендуется осветить в Положении/Политике об аттестации.

1. Цель аттестации и ее взаимосвязь с целями (политикой) организации по отношению к персоналу.
2. Процедура, в том числе кто оценивает, кого оценивают, каким образом.
3. Периодичность проведения аттестации.
4. Планы организации по окончании аттестации.
5. Порядок разрешения спорных вопросов.

6. Ожидания организации от сотрудников в процессе аттестации.

В американских профессиональных изданиях достаточно часто публикуются примеры различных «Политик». Пересмотрев многие из них, я не нашла того, что можно было бы без корректировки перенести в другую компанию. Выбрав то лучшее, что я встретила в Политиках по проведению аттестации, и дополнив знакомыми практическими ситуациями, я получила следующий возможный вариант Политики.

ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА. ПОЛИТИКА КОМПАНИИ

Наш персонал является основным богатством нашей организации. Гарантеей успеха организации и достижения стоящих перед организацией задач является развитие и мотивация наших сотрудников. Необходимое условие для этого — улучшение взаимодействия между сотрудниками на всех уровнях, понимание того, как выполняются поставленные задачи сегодня и какие цели стоят перед нами завтра.

Цель аттестации персонала — регулярно оценивать деятельность сотрудников с тем, чтобы и сотрудники, и их руководители лучше понимали сильные и слабые стороны работы, пути повышения эффективности работы. Аттестация позволит сотрудникам осознать роль и значимость своей деятельности для организации. Аттестация будет содействовать улучшению взаимопонимания между руководителем и подчиненными.

Основные принципы проведения аттестации:

- ♦ Все сотрудники компании регулярно в соответствии с планом, но не реже одного раза в год, проходят процедуру аттестации.

- ◆ Результаты аттестации фиксируются в аттестационном листе и хранятся в личном деле сотрудника.
- ◆ Оценка подчиненных является неотъемлемой частью ежедневной работы руководителя.
- ◆ Аттестация помогает руководителю принимать продуманные обоснованные решения, связанные с расстановкой подчиненных по рабочим местам и распределением работ, развитием карьеры, обучением.
- ◆ Аттестация дает возможность руководителю донести до подчиненного цели и задачи подчиненного для достижения этих целей.
- ◆ Критерии оценки деятельности соответствуют должностным требованиям.
- ◆ Наиболее эффективно можно добиться улучшения деятельности и достижения более высоких результатов, если и работник, и руководитель, будут стремиться к открытому конструктивному диалогу.
- ◆ Чтобы хорошо выполнять свою работу, каждый сотрудник должен знать и понимать, что от него требуется, как будут оцениваться и измеряться результаты его работы, к кому он может обратиться за помощью и поддержкой.
- ◆ Организация приветствует предложения от сотрудников по улучшению их деятельности и деятельности организации. Сотрудник может высказать свои пожелания во время аттестационного интервью.
- ◆ Заполнение аттестационных листов не являются целью аттестации. Они служат для содействия проведению структурированного аттестационно-

го собеседования и хранения информации о достигнутых договоренностях.

Процедура:

- ◆ Отдел управления персоналом в соответствии с планом рассылает линейным руководителям аттестационные листы для заполнения. Аттестационные листы на каждого сотрудника заполняет непосредственный руководитель. Руководителям даются две недели на заполнение аттестационного листа.
- ◆ Непосредственный руководитель отмечает на каждом аттестационном листе, за какой период проводится аттестация (ежегодная аттестация, через 6 месяцев, по окончании испытательного срока, по истечении трех месяцев после перевода на новую должность, по окончании проекта и т. п.).
- ◆ Начальник отдела знакомится с заполненными аттестационными листами. В случае серьезных разногласий с оценкой он обсуждает данную оценку с непосредственным руководителем до того, как с аттестационным листом ознакомится аттестуемый сотрудник.
- ◆ Каждый руководитель составляет график проведения аттестационных интервью с подчиненными, сообщает о нем подчиненным и передает график в отдел управления персоналом. Отдел управления персоналом контролирует соблюдение графика.
- ◆ Аттестационное интервью проводится непосредственным руководителем. Каждый оцениваемый знакомится со своим аттестационным листом и при желании вносит в него свои комментарии. Задачей аттестационного интервью является согласование оценки деятельности сотрудника (вклю-

чая оценку достижений и потенциала и выяснение причин неудовлетворительной деятельности) и выработка планов на будущее.

- ◆ Заполненный аттестационный лист передается в Отдел управления персоналом. С аттестационным листом в любое время могут ознакомиться сотрудники отдела управления персоналом, аттестуемый, его непосредственный руководитель, начальник отдела и начальник подразделения. Остальные сотрудники могут получить доступ к аттестационному листу только с согласия аттестуемого и аттестующего.
- ◆ В случае возникновения конфликтных ситуаций или несогласия аттестуемого с результатами оценки лица, участвующие в аттестации, обращаются к директору отдела управления персоналом, в обязанности которого входит разрешение спорных ситуаций, возникших при проведении аттестации.

Ответственность:

1. Отдел управления персоналом отвечает за разработку плана аттестации, подготовку аттестационных листов, мониторинг и контроль соблюдения плана. Отдел управления персоналом консультирует руководителей и сотрудников по процедуре аттестации и отвечает за разрешение спорных вопросов. Отдел управления персоналом обобщает и анализирует результаты аттестации и составляет планы развития персонала, базируясь на результатах аттестации.
2. Каждый руководитель несет ответственность за соблюдение сроков и выполнение мероприятий, указанных в плане аттестации. Руководитель обя-

зан обеспечить, чтобы не реже раза в год состоялась аттестация каждого из его подчиненных.

3. Каждый сотрудник должен принять участие в аттестационном интервью со своим руководителем согласно составленному руководителем графику.

Примечание 1. В преамбуле данной политики декларируется отношение компании к персоналу. Если данная декларация не соответствует действительности, лучше от нее отказаться — иначе она вызовет только смех у работников.

Примечание 2. Данная процедура аттестации не вполне соответствует процедуре, предписанной Трудовым кодексом. Поэтому принимать на основании такой процедуры административные решения не рекомендуется. Можно даже отказаться от слова «аттестация» и ограничиться словом «оценка».

Мысли по поводу

На семинарах очень часто обсуждается проблема страха сотрудников перед словом «аттестация». Были даже предложения найти другое название — «аттестационное интервью», «аттестационное собеседование», «регулярная оценка», «оценка деятельности», «анализ и обсуждение деятельности» и т. п. Возможно, изменение названия позволит не только уменьшить опасения работников, но и избежать противоречия с Трудовым кодексом, который, увы, ориентирован на «советский социалистический» вариант аттестации.

После продуманного донесения информации до сотрудников организации важно быстро и в короткие сроки «снять» волнующие и болезненные вопросы. Опасность, которая подстерегает любую организацию при появлении новой информации, затрагивающей всех, — непроизводительные траты рабочего времени на обсуждение этой информации.

Живой бизнес

В 1997 г. я работала в солидном деловом издании, которое учит читателей в том числе тому, как управлять персоналом. Руководством было принято решение начислять заработную плату на карточки (в то время это еще не было так распространено, как сейчас). Вместо того чтобы провести собрание и объяснить причины и особенности новой системы, информацию «выпускали» дозированно, точнее, менеджер по персоналу просто подходила к каждому и просила заполнить необходимые анкеты. В результате несколько дней коллектив редакции в рабочее, естественно, время бурно обсуждал новшество, спорил, радовался, негодовал. Если помножить количество впустую потраченных часов на среднюю часовую ставку сотрудника, сумма может получиться внушительная. А моральные потери измерению не поддаются. Так безграмотная работа с информацией создает дополнительные трудности. Важно избежать аналогичной ситуации при подготовке аттестации.

Наряду с приказом и Положением необходимо довести до сотрудников и руководителей план-график работы, чтобы каждый мог «вписать» предстоящие задачи в свой ежедневник.

Но прежде, чем приступать к самой аттестации, необходимо обеспечить подготовку и обучение лиц, проводящих аттестацию.

4.3. ОБУЧЕНИЕ ЛИЦ, ПРОВОДЯЩИХ АТТЕСТАЦИЮ

В последнее время организации все чаще используют процесс обучения не только для приобретения новых знаний, но и для выработки единой политики, обсуждения стратегических вопросов, достижения единого понимания того, что происходит в организации, куда и как надо идти. Облегчить процесс аттестации, и в первую очередь процесс заполнения аттестационных листов и

Поведенческие и
проведения а
обучение тех,
мини-семина
должны быть
шести часов,
зации и нали

Программ

1. Цель

2. Поряд

3. Осно

га с п

Если пр

первых дву

основы ко

жет быть, д

аттестации

ционное и

ции и выз

дит аттест

не об атте

нику, важ

сказано.

в повсед

многих

правила

время, к

нию пер

никации

меньш

Кн

ной, ес

дител

проведения аттестационного собеседования, поможет обучение тех, кто аттестацию должен проводить. Такие мини-семинары (или рабочие группы) не обязательно должны быть продолжительными. Достаточно четырех—шести часов, качественной подготовки, хорошей организации и наличия раздаточных (рабочих материалов).

Программа обучения должна включать следующее:

1. Цель аттестации.
2. Порядок проведения (процедура) и сроки.
3. Основы коммуникаций и конструктивного диалога с подчиненными.

Если процедура хорошо подготовлена, реализация первых двух пунктов не вызывает трудностей. Обсудить основы конструктивных коммуникаций не менее, а может быть, даже более важно, чем обсудить цель и порядок аттестации. Зачастую некорректно проведенное аттестационное интервью дискредитирует результаты аттестации и вызывает негативную реакцию как у тех, кто проводит аттестацию, так и у аттестуемых. Даже если речь идет не об аттестации, а об обычной оценке, даваемой сотруднику, важна не только суть сказанного, но и то, КАК это сказано. Немало руководителей испытывают трудности в повседневном общении с подчиненными. При этом во многих пособиях и курсах по управлению персоналом правила эффективного общения отсутствуют. В то же время, когда я на семинарах по аттестации или управлению персоналом включаю раздел «эффективные коммуникации» в программу, я вижу, что эта часть вызывает не меньший интерес, чем организационные вопросы.

Книга, посвященная оценке персонала, будет неполной, если не рассмотреть вопрос общения между руководителем и подчиненным.

В первую очередь при оценке персонала необходимо определиться с целью общения. Мы не просто хотим высказаться, нам важно донести свое мнение, получить обратную связь и дополнительную информацию, объяснить, чего мы ждем от подчиненных, обучить, мотивировать. То есть важно помнить, что оценка — не монолог, а диалог, в котором участвует две стороны. При этом сторона «руководящая» должна сохранять инициативу и «вести» собеседника в нужном направлении.

Вот несколько типичных ошибок, допускаемых при общении и, в частности, во время аттестационного интервью.

- ◆ Неумение слушать. По некоторым оценкам, обычно усваивается только 20–25 % услышанного. В результате руководитель может пропустить важную и полезную информацию. Неумение слушать — одна из основных ошибок при общении. Борьбаться с ней помогут самоконтроль (придется отказаться от двухчасового монолога) и умение задавать вопросы.
- ◆ Фильтрация. То есть оба собеседника слышат только то, что хотят услышать. Например, вы говорите подчиненному: «Ваша группа регулярно опаздывает!». Вместо чувства вины подчиненный испытывает облегчение! Он думает: «Опаздываю не только я, но и другие, значит, все не так плохо». Или, наоборот, подчиненный говорит: «Я не сделал работу вовремя, так как очень устал, ведь мне пришлось выйти на работу с гриппом». Руководитель гневно отвечает: «А другие что, не устали», забыв про грипп подчиненного.
- ◆ Двойственный смысл. Похвала, произнесенная с «каменным» лицом, равно как и критика, высказываемая с улыбкой, приводят к тому, что подчи-

ненный чувствует себя смущенным и не может понять, довольны им или нет. Еще меньше понятной будет для подчиненного оценка руководителя, когда последний под влиянием реакции собеседника (слезы, крик), под влиянием жалости или испуга в корне меняет свое «послание» и начинает говорить нечто прямо противоположное. Такая ситуация часто случается с мягкими руководителями, которым тяжело давать справедливую, но далекую от комплиментарности оценку.

- ◆ Неудачные время и место. Аттестация, проводимая в спешке, в разгар срочной работы или в помещении, где присутствуют другие сотрудники, едва ли перерастет в откровенный разговор.
- ◆ Предубеждение. Руководителю, заранее твердо уверенному в том, что его подчиненный плох или хорош, нет смысла начинать аттестационное интервью. В данном случае монолог можно произносить не обязательно перед подчиненным, достаточно пустой комнаты — результат будет тем же.
- ◆ Пишем, а не слушаем. Аттестационная форма — лишь инструмент, помогающий провести структурированное собеседование и зафиксировать результаты и договоренности. Заполнение аттестационной формы не должно стать целью аттестации.
- ◆ Победа любой ценой и уход от конфликта любой ценой. Либо руководитель всеми силами старается самоутвердиться, либо придерживается принципа «плохой мир лучше хорошей войны». И то и другое является демонстрацией слабости руководителя и не подразумевает конструктивного общения.

- ◆ Отсутствие информации. Во время аттестационного собеседования (и просто давая оценку подчиненному) руководитель должен быть готов отвечать на вопросы. Любая критика должна быть обоснованной. В равной степени и хвалебная оценка должна быть обоснованной и подкреплённой фактами. Необоснованная похвала и необоснованная критика одинаково разрушительны.

Структура любого собеседования, в том числе аттестационного интервью, следующая:

1. Подготовка.
2. Проведение.
3. Анализ результатов.

При подготовке надо учитывать следующее:

1. Необходимо сформулировать, что именно руководитель считает нужным донести до подчиненного, т. е. подготовить «послание».
2. Следует подумать о месте и времени проведения собеседования (если заранее подготовлен график собеседований, работа значительно облегчается).
3. Необходимо собрать информацию. Информация должна включать результаты предыдущих аттестаций (собеседований и договоренностей), задачи, которые ставились и будут ставиться перед сотрудником, данные о результатах работы. Еще раз повторяюсь — если мы хвалим, то не человека, а работника за конкретные достижения, если критикуем — то за конкретные недостатки, при этом показываем пути их устранения. Полезно заранее продумать возможные возражения со стороны подчиненного и то, как с этими возражениями работать. В одной американской компании, занима-

ющейся курьерской доставкой почты, я видела «шпаргалку», подготовленную для руководителей. Она включала наиболее типичные возражения со стороны подчиненных и то, как на них реагировать. Такая «шпаргалка» может оказать большую помощь руководителям, особенно начинающим. В ней были отражены специфические моменты, связанные с организацией курьерской работы. Мне представляется, что можно расширить спектр вопросов и ответов, сделав документ более универсальным, и в то же время добавить то, что касается конкретной организации (см. табл. 4.1).

Таблица 4.1. Ожидаемые возражения со стороны оцениваемых и работа с возражениями (пример)

Ожидаемое возражение	Подготовленная информация	Преодоление возражения	Примечания
Я не выполнил задание, потому что я все время помогал другим	Отчет о присутствии на рабочем месте. Сведения о проектах, выполняемых в этот период. Должностная инструкция	Расскажите мне подробнее, чем именно вы занимались. Опишите, в чем заключалась ваша помощь. Как вы расставляете приоритеты в работе?	Может оказаться, что сотрудник «лукавит» и его помощь заключается лишь в разговорах. Возможно также, что сотрудник обладает опытом, который важен для коллег, готов помогать в ущерб себе. Не исключено, что его целесообразно сделать «наставником» для коллег

Окончание табл. 4.1

Ожидаемое возражение	Подготовленная информация	Преодоление возражения	Примечания
Я не выполнил план, так как мой план нереалистичен	Результаты выполнения плана коллегами. Данные, на основании которых был определен план	На основании чего вы утверждаете, что план нереалистичен? Расскажите, что вы сделали для того, чтобы выполнить план? Отличаются ли условия вашей работы от условий работы коллег, выполнивших план?	Возможно, сотрудник просто ленив, не умеет организовать свою работу или ему требуется дополнительное обучение. Не исключено, что его аргументы по поводу нереалистичности плана окажутся вескими и помогут в дальнейшем планировании

Хорошая подготовка собеседования — залог его успеха. Во время проведения собеседования важно помнить о необходимости получения обратной связи. Информация, получаемая от подчиненного во время собеседования, чрезвычайно важна для достижения компромисса, т. е. реально работающего варианта взаимодействия и улучшения коммуникаций «руководитель-подчиненный». Лучшим инструментом для получения информации являются правильно поставленные вопросы.

Если ваша цель — получение информации, избегайте вопросов, на которые вам ответят «да» или «нет» (такие вопросы имеет смысл задавать в конце собеседования при подведении итогов), или тех, в ответ на которые вы услышите то, что и так знаете. Например, вопрос: «Вы хотите у нас работать?» имеет скорее воспитательное значение, чем побуждающее к открытому изложению информации.

Открытые вопросы дают возможность руководителю получить информацию не только о результатах работы (с которыми он и так знаком), но и понять, как работа выполнялась, в чем причины достижений и промахов, каково отношение подчиненного к работе. Примеры открытых вопросов:

- ◆ «Опишите ваш обычный рабочий день».
- ◆ «Расскажите мне о том, что было наиболее сложным в вашей работе».
- ◆ «Как вы поступаете, когда испытываете трудности во взаимодействии с коллегами?»
- ◆ «Можете ли вы рассказать мне подробнее о том, как вы оформляете заказ?»
- ◆ «Какие функции вы считаете наиболее важными?»

«Исходящие вопросы» позволяют получить больше информации в конкретной области, например:

- ◆ «Почему вы так считаете? Обоснуйте свою точку зрения по этому вопросу».
- ◆ «Что случилось после того, как клиент обвинил вас в некомпетентности?»
- ◆ «Кто еще участвовал в работе над этим проектом? В чем именно заключалась лично ваша роль?»
- ◆ «При каких обстоятельствах был потерян документ?»

Гипотетические/ситуативные вопросы позволяют лучше оценить мыслительный процесс собеседника. Особенно это важно в тех случаях, когда нам надо принять решение о переводе сотрудника на другую должность, назначении его руководителем, придании ему новых функций. Имеет значение и то, ЧТО собеседник отвечает, и то, КАК он это делает. Например:

«Что бы вы сделали, если бы подчиненный отказался выполнить ваше распоряжение?»

«Если бы вы отвечали за работу с клиентами, как бы вы повели себя в ситуации необоснованной жалобы ключевого клиента?»

«Как бы вы поступили, если бы отдел логистики не выполнил вашу срочную заявку?»

Помимо умения задавать вопросы надо использовать умение прояснять смысл сказанного. Очень часто подчиненные прячутся за «общие», ничего не значащие фразы. Одна из наиболее часто встречающихся отговорок — «Я над этим работаю». Тут полезно спросить: «А что именно вы делаете?», и сразу станет понятно, имеет место работа или нет. Например, возможен такой диалог:

Начальник: Когда вас брали на эту должность три месяца назад, вас предупредили, что необходимо повысить уровень знания английского языка.

Подчиненный: Я над этим работаю.

Начальник: Что именно вы делаете?

Вариант 1. Подчиненный: Ну, я думаю, что мне надо бы пойти на курсы.

Вариант 2. Подчиненный: Каждое воскресенье я посещаю курсы. К сожалению, в связи с большой нагрузкой на работе я не могу заниматься более трех часов в неделю. На сегодняшний день ведение деловой переписки я осуществляю легко, однако остались проблемы с разговорной речью.

Оба варианта ответа дают руководителю исчерпывающую информацию.

Вот еще несколько примеров уточнений и прояснений:

— Я хочу признания.

Повеленческие и этикетные
— Как именно
вы понимаете по

— Я не дол
— А что случ

— Мне никт
— Никто и
ситуации с ком

— Лучше с
— Лучше,

Не все по
мысль (некот
Руководител
подчиненног
это, что», «П
виду») или
суть сказани
его реакци
водителем с

В конце
тив положи
те изменен
действие н
ющих пра

1. Об
2. Об
ме
3.

— Как именно вы хотите, чтобы вас признавали? Что вы понимаете под признанием?

— Я не должен это делать.

— А что случится, если вы сделаете?

— Мне никто никогда не помогает.

— Никто и никогда? Вспомните, а кто вам помог в ситуации с комплектацией последнего заказа?

— Лучше сделать так.

— Лучше, чем что?

Не все подчиненные умеют внятно выразить свою мысль (некоторые должности этого и не предполагают). Руководителю, не уверенному, что он правильно понял подчиненного, имеет смысл переспросить («Значит ли это, что», «Правильно ли я вас понял», «Имеете ли вы в виду») или суммировать коротко и простыми словами суть сказанного подчиненным и обратить внимание на его реакцию — согласен он или нет с пониманием руководителем его «речи».

В конце собеседования важно подвести итоги, отметить положительные стороны и недостатки деятельности, те изменения, которые руководитель хочет видеть, воздействие на окружающих. Стоит придерживаться следующих правил:

1. Обсуждайте работу и поведение, а не личность.
2. Обращайте внимание только на то, что можно изменить.
3. Говорите коротко и по существу.
4. Избегайте угроз и нотаций.
5. Давайте оценку для собеседника, а не просто для того, чтобы высказаться.

При проведении и завершении собеседования надо избегать превращения в школьного учителя. Некоторые подчиненные с готовностью воспримут ситуацию «мать и дитя», при которой вся ответственность за решения перекладывается на начальника, а подчиненный, как ребенок, получает готовые рекомендации. В этом случае он не будет чувствовать достаточно ответственности, так как решение принято за него. Эффективный путь — вовлечь подчиненного в принятие решения, которое его непосредственно касается, сделать так, чтобы он почувствовал, что это решение его, и он отвечает за реализацию. Вместо слов «Вы должны сделать так и так», стоит спросить: «Что бы вы хотели от меня услышать?», «Будет ли это работать?», «Что бы вы могли предложить? И как мы это сделаем?», «Поступим мы так или этак?». Делегируйте подчиненному ответственность за его решения.

4.4. ОСНОВНЫЕ ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ОШИБКИ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ АТТЕСТАЦИИ

Поведенческие ошибки в управлении персоналом допускают все и, к сожалению, часто. Почему-то именно поведенческим ошибкам при проведении аттестации уделяется наибольшее внимание в специальной литературе и методических изданиях.

Чтобы понять причину, попробуйте вспомнить десяток своих знакомых (не близких друзей) и определить — кто из них лучше, кто хуже для вас, скажем, за последний год. Если вам это удалось — попробуйте объяснить, почему вы так решили, при этом избегая эмоций и учитывая ВСЕ события последнего года. Из моих коллег, подвергшихся подобному опросу, никому не удалось полностью решить поставленную задачу.

А теперь представьте, что речь идет о подчиненных, с которыми вы сталкиваетесь каждый день (и далеко не все из которых вам по-человечески симпатичны). При этом результаты оценки скажутся на результатах производства, от вас потребуют аргументировать свою позицию. Любая ошибка будет заметна как коллегам, так и начальству. И если в случае со знакомыми вы просто можете навсегда забыть номер телефона «аутсайдера» из списка, с сотрудниками вы будете продолжать ежедневное рабочее общение.

Рассмотрим некоторые основные ошибки, которые допускаются при аттестации (оценке) сотрудников (впрочем, друзей и знакомых тоже). Так как оценку проводит не машина, а человек, ошибки имеют «естественную человеческую» природу. Увы, полностью их не избежать, но минимизировать можно.

Разные стандарты для работников, выполняющих одинаковую работу.

То есть одному работнику мы позволяем опаздывать на работу, другого же критикуем за опоздание. Или при одинаковом выполнении плана одного хвалим, по отношению к другому делаем вид, что так и надо. Справедливости ради надо сказать, что не всегда это делается по злему умыслу, — мы учитываем личные обстоятельства каждого, потенциал (так, мудрые учителя хвалят троечника за ответ, который для отличника неприемлем). Однако, сами того не ведая, мы легко можем прослыть не объективным руководителем, имеющим своих любимчиков. (Особенно если в результате аттестации с учетом наших замечаний меняется статус или заработная плата.) С данной ошибкой тесно связана другая —

Сходство убеждений и взглядов как фактор, влияющий на аттестацию.

Безусловно, всегда приятнее иметь дело с теми, кто разделяет наши взгляды на работу, развитие бизнеса, коллег, руководство (так же, как приятнее общаться со знакомыми, имеющими схожие политические убеждения, читающими те же книги, слушающими ту же музыку.) Руководитель невольно (и естественно) при проведении аттестации больше симпатии проявляет к единомышленникам. Надо помнить, что сотрудники не должны быть нашими клонами, и иногда тот, чьи взгляды или манера поведения чужды нам, является прекрасным работником.

Аналогичная ошибка —

Предубеждение лица, проводящего аттестацию.

Чаще всего встречается, когда аттестация проводится только непосредственным руководителем без участия службы управления персоналом. Стремление раз и навсегда повесить ярлык «плохой» — «хороший» приводит к тому, что оценка деятельности работника за рассматриваемый период заранее predetermined. Как правило, в такой обстановке «хорошие» чувствуют себя более чем вольготно, «плохим» же, как бы они не старались улучшить свою деятельность, остается только искать новое место работы.

Оценка не в целом, а по одной из характеристик.

Обычно аттестация включает несколько критериев оценки. Однако если специалист, проводящий аттестацию, недостаточно опытен, он может результирующую оценку выставить только по одной из характеристик, причем не всегда самой важной. Например, отмечается, что улыбчивые люди воспринимаются окружающими как более честные и искренние. Однако ни одно из исследований не подтвердило связи между улыбкой и честностью.

Изменение стандартов в ходе аттестации.

Яркий пример — экзамен. Строгий экзаменатор исходит из того, что все отлично знают предмет. Однако постепенно он понимает, что это далеко не так. В результате к студентам, отвечающим последними, предъявляются более мягкие требования.

Благодатной почвой для вышеперечисленных ошибок является плохая подготовка к аттестации. Перед началом аттестации должны быть определены:

- ◆ Ключевые факторы для каждой должности (то, без чего нельзя ни при каких обстоятельствах) и факторы, которые мы бы хотели видеть, но можем без них обойтись (например, коммуникативные навыки у оператора машинного доения).
- ◆ Значимость каждого ключевого фактора (ранжируем по степени значимости).
- ◆ Стандарты деятельности (например, не более одной опечатки на страницу для машинистки).
- ◆ Что такое хорошо и что такое плохо (точнее, что мы понимаем, когда ставим отметку в графу «плохо», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично»).

Тогда руководитель, проводящий аттестацию, получает в свои руки отлаженный работающий инструмент, понятный ему и аттестуемым.

Увы, список ошибок можно продолжить.

Придание большего значения поведению работника в период, непосредственно предшествующий аттестации, по сравнению с поведением в течение всего оцениваемого периода.

Это самая распространенная и объяснимая ошибка. Поведение сотрудника за последние несколько недель запоминается больше, чем его деятельность несколько

месяцев назад. Избежать данной ошибки можно при налаженной системе отчетности, а также если постоянно делаются записи (как позитивные, так и негативные) о деятельности сотрудника, в крайнем случае записи об особых достижениях или провалах.

Использование узкого диапазона оценок.

Проводящий аттестацию избегает ставить очень высокие или очень низкие оценки. Или же при сравнении результатов оценок подчиненных разными руководителями можно увидеть явную тенденцию строгих руководителей к занижению, мягких — к завышению оценок. Чаще это встречается у «пугливых» или неопытных руководителей.

Аналогичная ошибка —

Стремление завысить оценку.

Кое-кто из начальников боится прослыть суровым. Иногда завышенная оценка воспринимается руководителем как элемент мотивации. На самом деле на аттестации не раздают авансы, а оценивают реальную деятельность. Никто не мешает дополнительно в аттестационной форме отметить потенциал сотрудника. Один директор по персоналу поделился опытом перевоспитания «добреньких» начальников: «Когда руководитель приходит ко мне с требованием немедленно уволить сотрудника и найти нового, я показываю ему аттестационный лист с хорошими оценками, заполненный им месяц назад, и сообщаю, что оснований для увольнения нет. В следующий раз руководитель относится к аттестации более ответственно».

Сравнение работников друг с другом, а не со стандартами деятельности.

При анализе результатов аттестации (при ранжировании), вместо того чтобы сравнивать деятельность работников и ее соответствие критериям и стандартам ра-

Поведенческие и
боты, сравнив
ет о непонима
Часто встр
ся письменн
дится аттеста
трудником по
дители невол
Мне при
одной амери
службы перс
тать ее пись
организаци
не удалось с
рактистич
туемых как
трудница о
Наприм
вательная,
производс
в своей об
Прави
ментов К
онного пр
ние мето
специаль
список р
Рассм
говорит
«Это
свои оши
тической
есть оши
бы испр

боты, сравниваются сами работники. Это свидетельствует о непонимании того, что же такое аттестация.

Часто встречаются ошибки в тех случаях, когда дается письменная характеристика сотрудника или проводится аттестационное интервью (т. е. собеседование с сотрудником по результатам аттестации). Многие руководители невольно от работы переходят «на личности».

Мне пришлось участвовать в процессе аттестации в одной американской компании. Старейшая сотрудница службы персонала обратилась ко мне с просьбой перечитать ее письменные отзывы: «Я двадцать лет работаю в организации, многих знаю долгие годы. Боюсь, что мне не удалось скрыть личное отношение при подготовке характеристик». Через час я знала не только, кто из аттестуемых как выполняет свою работу, но и как данная сотрудница относится к аттестуемым лично.

Например, употребление слов «обаятельная, очаровательная, жизнерадостная» так же мало относится к производственной деятельности, как и фраза «делает все в своей обычной старомодной манере».

Правильный выбор слов — один из важнейших моментов **КОНСТРУКТИВНОГО** завершения аттестационного процесса. В организациях, где издаются внутренние методические пособия по проведению аттестации, специально обращают на это внимание и даже приводят список рекомендуемых комментариев.

Рассмотрим примеры того, как НЕ НАДО писать и говорить.

«Этому сотруднику следует научиться исправлять свои ошибки. Он мог бы работать гораздо лучше.» Практического смысла этот комментарий не имеет. У каждого есть ошибки, и каждый бы работал гораздо лучше, если бы исправлял их. Гораздо полезней было бы определить

ошибки и обсудить с работником конкретные пути их исправления.

«Имярек — исключительный работник.» Судя по всему, аттестующий находится под впечатлением личности Имярека. Замечание не несет никакой практической информации. Полезнее было бы определить конкретные достоинства работника.

«Сотрудник делает слишком много ошибок, поэтому его работу я оцениваю как неудовлетворительную.» Сотрудник может не согласиться со столь абстрактным утверждением. Если бы в оценку было включено больше информации, убедить его не составило бы труда. Например, как часто допускаются ошибки, где и когда, что было сделано, чтобы помочь ему или разобраться в ситуации (иногда ошибки возникают из-за перегрузки или несогласованности действий, не только по вине работника).

Вообще, негативные комментарии следует понятно и подробно объяснять. Во-первых, чтобы у работника не было оснований их оспаривать, во вторых, чтобы улучшить деятельность. О зрелости руководителя свидетельствуют не только подробные комментарии, но и предложение плана исправления ошибок (или совместная выработка такого плана во время аттестационного интервью).

«Работает нормально.» Если этот комментарий — единственный, он свидетельствует либо о том, что руководитель не воспринимает аттестацию серьезно, либо о том, что он не заинтересован в сотруднике.

Живой бизнес

Выбор слов важен не только при собеседовании, но и при подготовке итоговых документов и выводов. Мне пришлось столкнуться в журнальной статье с такими характеристиками по итогам аттестации: «мотивированные, но недостаточно способные сотрудники», «плохо мотивированные и неспо-

Поведенческие и эти
собные сотруд
способные к тр
мотивации. Ка
собными» сот
ность? Коррек
ошибки можн
комментарии
дения, но не л
характеристи

Примеры то
О ключевых р
для высшего и

Положитель
литель), выполне
ли очень больш
стигнутые сот
ластях, показь
понимает, что

Отрицател
чались некото
числить) в теч
действия на
Большая част
чительных за
или не раздел

О качестве р

Положит
ботится о ка
хорошим ка
подход ко в
вдумчиво и
реканий по
лег.

Отрица
внимания

способные сотрудники», «сотрудники, немотивированные и не способные к труду». А статья посвящена разработке системы мотивации. Как вы думаете, возникнет у названных «неспособными» сотрудников желание улучшить свою деятельность? Корректность каждый понимает по-своему. Но этой ошибки можно было бы избежать, если помнить о том, что комментарии и оценки должны касаться деятельности, поведения, но не личности. «Способный» и «неспособный» — это характеристики личности.

Примеры того, как НАДО давать комментарии:
О ключевых результатах работы (преимущественно для высшего и среднего руководителя):

Положительный отзыв. Проекты (можно перечислить), выполненные сотрудником за последний год, имели очень большое значение для организации. Успехи, достигнутые сотрудником в ключевых для компании областях, показывают, что он хорошо знает свою работу и понимает, что важно для организации.

Отрицательный отзыв. Хотя у сотрудника и отмечались некоторые достижения в ряде проектов (перечислить) в течение последнего года, они не оказали воздействия на результаты работы организации в целом. Большая часть времени затрачена на решение малозначительных задач. Судя по всему, сотрудник не понимает или не разделяет цели и задачи организации.

О качестве работы:

Положительный отзыв. Очевидно, что сотрудник заботится о качестве работы, все проекты выполнялись с хорошим качеством. Сотрудника отличает аккуратный подход ко всем аспектам работы. Работа выполняется вдумчиво и заинтересованно. В течение года не было нареканий по качеству работы ни от клиентов, ни от коллег.

Отрицательный отзыв. Сотрудник обращает больше внимания на достижение быстрого, а не качественного

результата. Хотя скорость работы и является его преимуществом, около 10 % проектов были возвращены на доработку из-за допущенных ошибок. Коллеги вынуждены постоянно перепроверять предоставляемые им материалы, так как не всегда могут им полностью доверять.

Об объемах работы:

Положительный отзыв. Сотрудник выполняет большой объем работы, всегда укладывается в сроки, при этом успевает присутствовать на всех совещаниях, готовить своевременно требуемые отчеты и знакомиться с отчетами, поступающими к нему. Выполняемый им объем работ свидетельствует о его высоком профессионализме и преданности компании.

Отрицательный отзыв. Сотрудник активно вовлечен в различные проекты, посвящает им много времени и сил. К сожалению, усилия не всегда приводят к реальным измеримым результатам, которых ожидает от него руководитель. Ряду важных задач (например) не было уделено достаточно внимания. По-видимому, выполнению заданий препятствует отсутствие самоорганизации и неумение ставить цели и расставлять приоритеты. По-видимому, для повышения эффективности деятельности сотруднику рекомендуется попытаться понять и разобраться, как организован рабочий процесс в компании.

Об умении анализировать и принимать решения:

Положительный отзыв. Сотрудник отличается способностью анализировать факты, собирать необходимую информацию и на основании этого принимать взвешенные решения. Сотрудник демонстрирует способность, рассматривая разные варианты, принимать правильное решение. Он быстро учится и умеет смотреть «в корень» вопроса, отделять важное от второстепенного. Даже если руководитель не всегда согласен с его решениями, он всегда относится к ним с уважением.

Коллеги рассчитывают на способность сотрудника анализировать ситуацию и принимать решения и часто обращаются к нему за советом.

Отрицательный отзыв. Некоторые из решений и рекомендаций сотрудника недостаточно подкреплены анализом и фактами. Руководитель неоднократно возвращал на доработку его предложения, так как они не были обоснованы, хотя у сотрудника и была возможность собрать необходимую информацию. В будущем сотруднику рекомендовано лучше познакомиться с работой компании и, прежде чем высказывать свою точку зрения, проработать все варианты и представить документы и предложения в приемлемом для руководства и коллег формате.

Об умении планировать и организовывать:

Положительный отзыв. Сотрудник умеет планировать свою работу и определять цели. Правильно расставляет приоритеты. Редко оставляет дела на последнюю минуту. Внимателен не только к задаче в целом, но и к деталям работы. Как только в организации принимается какое-либо решение (даже если решение принято в другом департаменте), сотрудник оценивает возможные последствия, уточняет детали и корректирует свои рабочие планы в соответствии с новыми требованиями. Часто его вопросы и замечания оказываются полезными не только для него, но и для всей организации.

Отрицательный отзыв. Над навыками планирования и организации сотрудника предстоит еще много работать. Так как он редко планирует свою работу на перспективу, он часто не справляется своевременно с работой или же выполняет работу не с надлежащим качеством. Забывает своевременно предупредить коллег о том, какую информацию он от них ждет. В итоге из-за его плохого планирования коллеги и подчиненные вынуж-

дены задерживаться по окончании рабочего дня. Сотрудник из-за неумения планировать и концентрироваться на важнейших задачах не может выполнять несколько проектов одновременно.

Об умении контролировать эмоции:

Положительный отзыв. Сотрудник хорошо работает не только в обычной, но и в стрессовой ситуации, всегда сохраняет оптимизм, выдержку и позитивное отношение к работе и коллегам. Его никто никогда не видел «вышедшим из себя». Когда дела идут плохо, он сохраняет выдержку и своим поведением успокаивает окружающих. Его зрелость и умение контролировать эмоции — одна из причин того, что коллеги стремятся работать совместно с ним над проектами.

Отрицательный отзыв. Когда что-то беспокоит сотрудника, вместо того чтобы обсудить ситуацию с коллегами и руководством, он замыкается в себе и отгораживается от окружающих. При этом меняется его манера общения на работе. Это создает нервную обстановку в коллективе. Если его проблемы носят рабочий характер, вероятно, руководителю стоит обсудить с ним важность открытой информации и выработать конструктивные методы обсуждения спорных вопросов.

Варианты комментариев можно приводить долго. Главное помнить, что они должны быть:

- ◆ реалистичны;
- ◆ конкретны;
- ◆ иметь отношение к деятельности, а не к личности работника;
- ◆ корректны и неэмоциональны;
- ◆ затрагивать ключевые моменты деятельности.

И, в идеале, комментарии должны показывать путь к улучшению деятельности. Тогда, даже в случае невысокой оценки, между аттестуемым и аттестующим может

Поведенческие
состояться к
дующей атте

4.5. АНАЛИЗ МЕРОП

Хорошая атт
онного блан
ся к гл. 2 и в
вились опр
как и по ок
тигнуты ли
формацию,
план дейст
отдельных
быть понят
тов аттеста
рам целей,

Цел
руко
ват

цел
сте

Эт

раз

нос

Предг

1. До

по

Ес

хо

и

ч

П

состояться конструктивный диалог. И результаты следующей аттестации окажутся намного лучше.

4.5. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ АТТЕСТАЦИИ, ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ

Хорошая аттестация не заканчивается сдачей аттестационного бланка в отдел управления персоналом. Вернемся к гл. 2 и вспомним, что перед началом аттестации ставились определенные цели. По окончании аттестации, как и по окончании любого проекта, надо оценить, достигнуты ли поставленные цели. Важно не потерять информацию, собранную в ходе аттестации. И составить план действий — как для организации в целом, так и для отдельных руководителей и сотрудников. План должен быть понятным, четким и измеримым. Спектр результатов аттестации достаточно широк. Обратимся к примерам целей, приведенным в главе 2.

Цель аттестации — предоставить возможность руководителям и сотрудникам оценить и согласовать текущую деятельность, а также будущие цели и возможности их достижения и в соответствии с этим потребность в обучении и развитии. Это даст возможность подготовить программы развития, сочетающие индивидуальные потребности с целями и задачами организации и отдела.

Предполагаемый результат:

1. Достижение согласия между руководителями и подчиненными в оценке текущей деятельности. Если согласие достигнуто, можно делать вывод о хорошем взаимодействии между руководителями и подчиненными, если нет — следует искать причины возникновения споров и недопонимания. План действий — мероприятия по поддержанию

взаимопонимания (совместные встречи, обсуждения, корпоративные праздники) или по улучшению внутренних коммуникаций (обучение руководителей, построение системы учета и т. п.).

2. Согласование будущих целей. Результат — каждый сотрудник понимает, что, с каким качеством, в какие сроки и, главное, зачем он должен делать на рабочем месте. План действий — контроль за исполнением достигнутых договоренностей, при необходимости поддержка со стороны руководителя.
3. Потребность в обучении и развитии. План действий — составляется (на основании анализа потребности отдельных сотрудников) план обучения для организации в целом.

Цель аттестации — создание системы подготовки и роста кадров и выявление потенциала сотрудников.

Ожидаемый результат — выявление сильных и слабых сторон деятельности сотрудников, планирование их карьеры и оценка потребности в обучении для усиления достоинств (в зависимости от индивидуальных карьерных перспектив) и корректировки недостатков. План действий — разработка и реализация плана обучения.

Основная цель аттестации — помочь руководителю и подчиненному достичь взаимопонимания и максимально возможного сотрудничества.

Предполагаемый результат тот же, что и для одной из приведенных выше целей:

Достижение согласия между руководителями и подчиненными в оценке текущей деятельности. Если согласие достигнуто, можно делать вывод о хорошем взаимодействии между руководителями и подчиненными, если нет — следует искать причины возникновения споров и

недопонимания. План действий — мероприятия по поддержанию взаимопонимания (совместные встречи, обсуждения, корпоративные праздники) или по улучшению внутренних коммуникаций (обучение руководителей, построение системы учета и т. п.).

Целью аттестации является обзор поведения работников в ключевых областях, чрезвычайно важных для эффективного выполнения работы. Учитываются стандарты работы на каждом рабочем месте и сравнение деятельности работника с этими стандартами.

Предполагаемый результат — выводы о соответствии работников занимаемым должностям. План действий — развитие, обучение, перемещение, увольнение.

Составив план действий, надо (в зависимости от системы внутренних коммуникаций, принятых в компании) оповестить о нем тех, кого он затрагивает. И начать выполнять задуманное. Тогда аттестация явится действительно полезным инструментом управления и оправдает затраченные усилия и средства.

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Когда работа над книгой близилась к завершению, я побывала на Мальте в компании *Sea Malta Company Limited*. Познакомившись с их системой организации аттестации, я решила вместо заключения рассказать о ней читателем. Думаю, практический опыт разработки и внедрения системы аттестации, являющейся составной частью системы управления компании, будет полезен и интересен.

В *Sea Malta Company Limited* меня приятно удивили три момента. Во-первых, комплексный подход к аттестации, при котором она рассматривается как неразрывная и важная составляющая системы управления. Во-вторых, логичность и разумность аттестационных форм. В третьих, открытость компании. Многие специалисты делились со мной материалами по аттестации, однако просили при воспроизведении использовать лишь небольшие части, не упоминая названия компании. Коммерческий помощник генерального директора г-н Джесмонд Заммит не только «подарил» материалы, но и разрешил их напечатать.

Несколько слов о компании. *Sea Malta Company Limited* создана в 1973 году как национальная судоходная компания. Сегодня компания предоставляет широкий спектр взаимосвязанных услуг, среди которых — обслуживание судоходных линий, перевозка грузов, таможенная очистка, агентские услуги, брокерские услуги, страхование, складские услуги. В компании работает около ста человек.

Вместо заключения
Система
зом. Перед
щие для о
дятся до по
и конкретн
уровне отд
станет пон
те он и его
сдают отче
лизовать
как дости
препятств
и согласо
реализует
ков — лю
жениями,
Соотв
ся логиче
рую руко
сколько
бочем ме
и не выз
Performa
тационн
and Dev
развити
управле
уход от
лям. Ни
(см. Пр

Система планирования строится следующим образом. Перед началом года руководство разрабатывает общие для организации цели и задачи. Далее планы доводятся до подразделений, обсуждаются, согласовываются и конкретизируются на уровне подразделений, затем на уровне отделов — до тех пор, пока каждому менеджеру не станет понятно, что и как должен делать на рабочем месте он и его подразделение. Ежемесячно все менеджеры сдают отчеты, что дает возможность оперативно контролировать ситуацию. Через шесть месяцев оценивается, как достигаются поставленные цели, что удается, какие препятствия возникают. Вновь происходит обсуждение и согласование на всех уровнях. Компания на практике реализует «политику открытых дверей» для сотрудников — любой может обратиться к менеджерам с предложениями, вопросами.

Соответственно в таких условиях аттестация является логическим завершением регулярной оценки, которую руководитель дает деятельности подчиненного. Поскольку всем понятно, что и как должно делаться на рабочем месте, оценка получается достаточно объективной и не вызывает споров. Название данной процедуры — Performance Appraisal, т. е. Оценка деятельности. Аттестационный лист называется Performance Management and Development Programme Report (Отчет о программе развития и управления деятельностью). Выделено три управленческих уровня, чем выше уровень — тем больше уход от рейтингового метода к методу управления по целям. Ниже приведу три варианта аттестационного листа (см. Приложение).

Sea Malta Company Limited

ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Отчет о программе развития и управления
деятельностью

для административного персонала / ассистентов

Конфиденциальный документ

Имя: _____

Должность: _____

Менеджер: _____

Отработано лет в данной должности: _____

Рассматриваемый период: _____

Оценка № _____

Инструкции:

- (1) После заполнения оригинал следует передать в отдел управления персоналом, копии хранятся у менеджера и работника.
- (2) При подготовки и проведении этого обзора можно делать ссылки на предыдущие формы оценки и должностную инструкцию работника.

Приложение

КРИТЕРИИ

Сделайте

Виды С

A

B

C

D

E

Другое

К

1. Зн

Ст

по

зна

вил

и к

вып

2. Пл

сте

эфф

низ

зада

КРИТЕРИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Сделайте отметку в подходящей ячейке в соответствии с нижеприведенными инструкциями:

A	Выдающаяся деятельность	Исключительные результаты в текущей работе, практически не нуждается в наблюдении
B	Очень хорошая деятельность	Очень хорошая деятельность в ряде областей, наблюдение требуется иногда
C	Хорошая деятельность	Достигает результаты и вносит вклад в работу в соответствии с ожидаемым, требуется обычное наблюдение
D	Требуется улучшение	Соответствует критериям деятельности частично, требуется улучшение деятельности
E	Неудовлетворительная деятельность	Деятельность неудовлетворительная для данной должности, требуется значительное улучшение
Другое	Другие комментарии о деятельности, не обязательно из вышеперечисленных	

Критерии деятельности	A	B	C	D	E	Другое
1. Знание работы: Степень, в которой работник понимает содержание работы, знание методов, процедур, правил и политик подразделения и компании, необходимых для выполнения работы						
2. Планирование и организация: Степень, в которой работник эффективно планирует и организует ежедневные обычные задания и поручения						

Критерии деятельности	A	B	C	D	E	Другое
3. Использование рабочего времени: Степень, в которой работник усердно занимается рабочими обязанностями и поручениями, конструктивное использование рабочего времени						
4. Качество работы — точность: Степень, в которой работник производит точный и законченный продукт работы, отсутствие ошибок, тщательность						
5. Качество работы — внешний вид: Степень, в которой работник производит четкий, профессионально выглядящий продукт работы, внимание к деталям						
6. Количество работы — регулярные рабочие обязанности: Производительность и эффективность работы при выполнении регулярных ежедневных обязанностей в соответствии с требованиями к работе						
7. Количество работы — особые поручения: Производительность и эффективность работы при выполнении особых поручений за рамками повседневных рабочих обязанностей						

8. Над
рабо
Степ
ника
вып
необ
в оп
обяз

9. Сотр
теле
Степ
демо
во с
днер
лан
и пр
пра

10. Гиб
Жел
пор
дне
стей
тру
дру
об
ком

11. Сот
Сте
раб
гла
ми.
ин
бра
кол
ход
нос
гам

Критерии деятельности	А	В	С	Д	Е	Другое
8. Надежность при выполнении работы: Степень, в которой на работника можно положиться при выполнении ответственных, необходимых для завершения в определенный срок рабочих обязанностей и поручений						
9. Сотрудничество с руководителем: Степень, в которой работник демонстрирует сотрудничество с руководителем при ежедневном взаимодействии, желание следовать инструкциям и принимать указанное направление						
10. Гибкость: Желание выполнять особые поручения за рамками повседневных рабочих обязанностей, степень, в которой сотрудник взаимодействует с другими как член команды на общее благо подразделения/компании						
11. Сотрудничество с коллегами: Степень, в которой работник работает эффективно и в согласии с другими работниками. Желание брать на себя инициативу и энергично браться за дело, чтобы помочь коллегам, насколько это необходимо и возможно. Лояльность по отношению к коллегам						

Критерии деятельности	А	В	С	Д	Е	Другое
12. Приверженность политикам/правилам работы: Степень, в которой работник следует политикам, процедурам и правилам работы подразделения/компании						
13. Сверхурочная/срочная работа: Желание работника пойти на сверхурочную работу и/или выполнение срочных заданий в случае необходимости						
14. Коммуникации с руководителем: Степень, в которой работник информирует руководителя о состоянии выполнения рабочих заданий и сообщает другую важную информацию, которая может повлиять на деятельность подразделения/компании						
15. Коммуникации с коллегами: Степень, в которой сотрудник передает коллегам информацию о рабочей деятельности, знаниях, связанных с работой, и другую важную информацию, обеспечивая тем самым бесперебойность работы и привлекая внимание к особым ситуациям в работе						
16. Отношения с клиентами: Степень, в которой сотрудник взаимодействует с клиентами компании вежливо, эффективно и с желанием помочь						

Критерии деятельности	А	В	С	Д	Е	Другое
17. Забота об имидже компании: Степень, в которой работник задумывается о благоприятном имидже компании и предпринимает действия, чтобы поддержать/улучшить имидж компании						
18. Присутствие на работе — пунктуальность: Степень, в которой работник придерживается установленного режима работы: своевременный приход на работу, возвращение после перерывов на еду и отдых						
19. Рабочая зона: Опрятность, чистота, организованность и внешний вид рабочей зоны (зон), за которые работник отвечает						
20. Собственность компании: Забота об оборудовании компании — компьютерах, технике						
21. Внешний вид: Степень, в которой внешний вид работника опрятен и приемлем для работы						

Любые дополнительные комментарии, не упомянутые выше:

3. Общая оценка деятельности за прошедший период

50				
----	--	--	--	--

А	В	С	D	Е
Выдающаяся деятельность	Очень хорошая деятельность	Хорошая деятельность	Требуется улучшение	Неудовлетворительная деятельность

- А — Исключительные результаты в текущей работе, практически не нуждается в наблюдении.
- В — Очень хорошая деятельность в ряде областей, наблюдение требуется иногда.
- С — Достигает результатов и вносит вклад в работу в соответствии с ожидаемым, требуется обычное наблюдение.
- D — Соответствует критериям деятельности частично, требуется улучшение деятельности.
- Е — Деятельность, неудовлетворительная для данной должности, требуется значительное улучшение.

**4. Комментарии — Непосредственный руководи-
тель (если возможно)**

5. Комментарии — Менеджер

**6. Комментарии — Ответственный помощник ге-
нерального менеджера**

7. Комментарии — Работник

Комментарии по поводу общей оценки и понимания
личных достижений, важных задач и возможностей в
рассматриваемом периоде.

8. План личного развития

Согласованные действия для дальнейшего улучшения текущей работы или для подготовки дальнейшего карьерного роста, например обучение, саморазвитие, обучение на рабочем месте и т. д.

	Действие	Планируемый срок
1.	_____	_____
2.	_____	_____
3.	_____	_____
4.	_____	_____
5.	_____	_____
6.	_____	_____

9. Стремления и ожидания работника

Заинтересованность в том, чтобы выполнять различные роли \ принять другие обязанности (насколько это возможно в компании) в ближайшие 1–3 года в нынешней должности или в других отделах.

Подтверждение и согласование данной оценки:

	Имя	Подпись	Дата
Работник	_____	_____	_____
Непосредственный			
руководитель	_____	_____	_____
Менеджер	_____	_____	_____
Ответственный			
помощник			
Генерального			
менеджера	_____	_____	_____

Для внутреннего использования:

Дата поступления _____ Номер _____

Sea Malta Company Limited

✓ **ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Отчет о программе развития и управления
деятельностью
для помощников менеджеров / ответственных
исполнителей

Конфиденциальный документ

Имя: _____

Должность: _____

Менеджер: _____

Отработано лет в данной должности: _____

Рассматриваемый период: _____

Оценка № _____

Инструкции:

- (1) После заполнения оригинал следует передать в отдел управления персоналом, копии хранятся у менеджера и работника.
- (2) При подготовки и проведении этого обзора можно делать ссылки на предыдущие формы оценки и должностную инструкцию работника.

1. Цели и результаты за рассматриваемый период

А Краткое изложение главных **ОПРЕДЕЛЕННЫХ** **Задача** целей за прошедший период (в соответствии с Целевым планом).

В Комментарии по достигнутым результатам, характеристика процессов и условий (внутренних и внешних факторов), которые повлияли на уровень достижений. **ДОСТИГНУТЫЙ РЕЗУЛЬТАТ**

1.	А		
	В		
2.	А		
	В		
3.	А		
	В		
4.	А		
	В		
5.	А		
	В		
6.	А		
	В		

Забора
Степен
на пер
мочь и
ми/зак

Гибко
Степен
новые

Приня
Способ
щимся

Иници
Степен
мые де
и умен

Креат
Способ
работе

Энтуз
Степен
боте и

Знани
Степен
смысл
шеник
изучен

Критерии деятельности

2. Отметьте только значительные **СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ (С)** и области, в которых требуется улучшение и **РАЗВИТИЕ (Р)**

Личные качества/навыки и умения	С	Р
Забота о клиенте: Степень, в которой работник ставит интересы клиента на первое место и является вежливым, готовым помочь и эффективным при взаимодействии с клиентами/заказчиками компании		
Гибкость/адаптивность: Степень, в которой работник с готовностью принимает новые сложные задачи и рабочие поручения		
Принятие решений: Способность принять решения по вопросам, относящимся к его сфере компетенции		
Инициатива/самостоятельность: Степень, в которой работник предпринимает необходимые действия, не спрашивая «чрезмерных одобрений», и умение работать самостоятельно		
Креативность: Способность генерировать различные, относящиеся к работе, идеи и варианты действий		
Энтузиазм/энергия/заинтересованность: Степень, в которой работник заинтересован в своей работе и хочет ее выполнять		
Знание работы: Степень, в которой работник понимает содержание и смысл своей работы, и интерес, проявляемый к улучшению этого понимания путем чтения литературы, изучения документов и т. п.		

Личные качества/навыки и умения	С	Р
Здравый смысл/предусмотрительность: Способность оценивать ситуации/проблемы, предвосхищать последствия и предпринимать соответствующие и эффективные действия		
Коммуникации (устные): Способность эффективно выражать свое мнение устно		
Коммуникации (письменные): Способность эффективно выражать свое мнение письменно		
Навыки межличностного взаимодействия: Способность эффективно взаимодействовать с руководителями, коллегами и подчиненными		
Влияние: Умение убедить других людей понять и принять их точку зрения		
Лояльность: Умение уважать обязательства по отношению к руководителям, коллегам, подчиненным и компании		
Забота об имидже компании: Степень, в которой человек заботится о развитии позитивного имиджа компании через свою собственную деятельность		

Любые дополнительные критерии, не упомянутые выше:

Управление людьми		С	Р
Лидерство: Способность давать понятные и эффективные индивидуальные указания подчиненным			
Мотивация персонала: Способность сделать так, чтобы подчиненные работали эффективно и с удовольствием			
Делегирование/способность работать с помощью других людей: Способность достигать своих целей путем мотивации подчиненных и эффективного делегирования задач подчиненным			
Знание персонала: Способность знать и понимать персонал с точки зрения сильных сторон персонала, областей, требующих улучшения и исправления, мотивирующих факторов и т. д.			
Доверие/командный дух: Умение внушать и добиваться доверия, создавать чувство «командного духа» путем понимания, преданности и т. д.			
Умение слушать: Умение эффективно слышать подчиненных, их идеи, проблемы и т. д.			
Обучение/развитие: Умение определить у подчиненных области, требующие улучшения, и эффективно предпринять соответствующие действия.			

Любые другие навыки, не упомянутые выше:

Управление собственной деятельностью	С	Р
Организация/планирование: Способность эффективно организовывать собственную работу, используя все подходящие и эффективные средства		
Уважение к временным рамкам: Способность эффективно организовать собственную работу и планировать деятельность, используя все подходящие и эффективные средства		
Внимание к затратам/управление ресурсами: Способность работать с минимальными затратами и использовать ресурсы наиболее эффективным способом		
Достижение целей: Степень, в которой достигаются цели, как установленные, так и возникающие в процессе повседневной работы		
Качество работы: Степень, в которой человек производит «качественную работу» с точки зрения представления, содержания, понимания и т. д.		
Работа в команде/сотрудничество: Умение вносить свой вклад, сотрудничать и эффективно формировать группу (команду) людей, объединенных общей целью		
Работа с третьей стороной: Умение поддерживать дружественные и эффективные отношения с поставщиками компании и другими внешними организациями		
Аналитическая компетенция/решение проблем: Способность «читать» отчеты, ситуации, рынки, проблемы и делать выводы для дальнейших действий		
Ориентация на результат: Заинтересованность в достижении результата без чрезмерного внимания к методам		

Дополнительные комментарии о деятельности с учетом факторов, не обязательно упомянутых выше:

3. Общая оценка деятельности за прошедший период

--	--	--	--	--

А	В	С	Д	Е
Выдающаяся деятельность	Очень хорошая деятельность	Хорошая деятельность	Требуется улучшение	Неудовлетворительная деятельность

- А — Исключительные результаты в текущей работе, практически не нуждается в наблюдении.
- В — Достиг целей в большей степени, чем ожидалось, очень хорошая деятельность в ряде областей, наблюдение требуется иногда.
- С — Достиг результатов и внес вклад в работу в соответствии с ожидаемым, требуется обычное наблюдение.
- Д — Соответствует критериям деятельности частично, требуется улучшение деятельности.
- Е — Деятельность, неудовлетворительная для данной должности, требуется немедленно решительное, значительное улучшение.

**4. Комментарии — Непосредственный руководи-
тель (если возможно)**

5. Комментарии — Менеджер

**6. Комментарии — Ответственный помощник ге-
нерального менеджера**

7. Комментарии — Работник

Комментарии по поводу общей оценки и понимания
личных достижений, важных задач и возможностей в
рассматриваемом периоде.

8. План личного развития

Согласованные действия для дальнейшего улучше-
ния текущей работы или для подготовки дальнейшего
карьерного роста, например обучение, саморазвитие,
обучение на рабочем месте и т. д.

	Действие	Планируемый срок
1.	_____	_____
2.	_____	_____
3.	_____	_____
4.	_____	_____
5.	_____	_____
6.	_____	_____

9. Стремления и ожидания работника

Заинтересованность в том, чтобы выполнять различные роли / принять другие обязанности (насколько это возможно в компании) в ближайшие 1–3 года в нынешней должности или в других отделах.

Подтверждение и согласование данной оценки:

	Имя	Подпись	Дата
Работник	_____	_____	_____
Непосредственный руководитель	_____	_____	_____
Менеджер Ответственный	_____	_____	_____
помощник генерального менеджера	_____	_____	_____

ЦЕЛЕВОЙ ПЛАН

Имя: _____ Период для оценки: _____

Каждая цель должна определять результаты, ожидаемые в каждой ключевой сфере ответственности, включая критерии измерения, определение процесса и временной период, в течение которого должны быть достигнуты определенные промежуточные результаты.

1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

Подписи, подтверждающие согласование целей.

Менеджер: _____ Дата: _____

Работник: _____ Дата: _____

Для внутреннего использования:

Дата поступления _____ Номер _____

*Sea Malta Company Limited***ОБЗОР УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ
МЕНЕДЖЕРЫ**

Имя: _____ Подразделение: _____
Должность: _____ Оценивающий: _____
_____ Имя: _____
Лет в данной должности: _____ Должность: _____
_____ Оцениваемый период: _____
Отдел: _____ Оценка № _____

Интервью по поводу обзора управления деятельностью дает вам возможность обсудить с вашим руководителем вашу работу, деятельность, потребность в обучении и развитии карьеры.

Это осуществляется в рамках постоянного усовершенствования, при котором компания должна постоянно повышать стандарты деятельности. Для достижения этой цели каждый человек и команда должны искать пути улучшить свой вклад в бизнес.

Цели обсуждения обзора управления деятельностью:

- ◆ Рассмотреть вашу деятельность и результаты, которые вы достигаете.
- ◆ Совместно согласовать действия, которые улучшат деятельность.
- ◆ Обсудить аспекты работы, требующие прояснения.
- ◆ Определить потребность в обучении и развитии и личные ожидания.

Процедура:

- ◆ Часть А заполняется сначала оцениваемым, после чего состоится встреча с руководителем в конце января, для того чтобы завершить заполнение части А.
- ◆ Части В, С и D заполняются между 15 ноября — 15 декабря. Оцениваемый заполнит часть В, после чего состоится встреча с руководителем, чтобы заполнить весь обзор.
- ◆ Копии хранятся у оцениваемого, руководителя и ассистента генерального менеджера во время всей процедуры. По заполнении копия также помещается в личное дело оцениваемого.
- ◆ Новая форма выпускается в следующем январе, чтобы подготовить обзор на следующий год в соответствии с вышеприведенной процедурой.

С любыми вопросами можно обращаться конфиденциально к ассистенту генерального менеджера.

А. ОБЗОР ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Каковы ваши ключевые обязанности?

Комментарии оценивающего

2. Определенные цели/ключевые задачи, которых необходимо достичь в течение года (насколько возможно, количественное описание)?

Комментарии оценивающего

В. ОБЗОР ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (продолжение)

3. Какая работа удалась хорошо?

Комментарии оценивающего

4. Какая работа шла не так хорошо?

Комментарии оценивающего

5. Какие области работы требуют разъяснения? Есть ли какие-либо препятствия?

Комментарии оценивающего

С. ДЕЙСТВИЯ ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Совместно согласованные действия для улучшения деятельности в следующем году.

2. Потребность в обучении и развитии.

3. Личные карьерные ожидания.

Д. Общая оценка *

Рабочая деятельность

4 3 2 1 X

Дата следующего обзора деятельности _____

ОЦЕНИВАЕМЫЙ

Подпись

ОЦЕНИВАЮЩИЙ

Подпись

* Подробности на следующей странице.

Приложения	
ДЕЯТЕ	
Оценка	
4	В
3	Х
2	Д
1	С
X	

ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ И КРИТЕРИИ

Оценка	Деятельность
4	Исключительная деятельность, которая регулярно превышает основные цели и требования к должности
3	Хорошая деятельность, при которой достигаются, и в некоторых случаях превышаются, все цели и требования к должности
2	Деятельность, соответствующая занимаемой должности, в общем достигаются цели и требования
1	Не соответствует стандартам. Необходимо определить позитивные действия для улучшения
X	Слишком рано оценивать — менее 6 месяцев на данной работе

ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

А

- адаптация 158
- административные решения 44, 50
- алгоритм оценки сотрудников 120, 126
- анализ и обсуждение деятельности 192
- анализ методов 25
- анализ работы 32, 33, 164
- анализ результатов аттестации 27, 95, 214
- анализ ситуации 24
- анкета самооценки 74–75
- анонимность 81
- ассессмент 68–89
- аттестационная комиссия 68, 83
- аттестационная форма (лист) 28, 81, 105, 113, 168–169, 190, 196
- аттестационное интервью 27, 113, 190, 192
- аттестация себя подчиненным коллективом 64
- аттестуемый 79
- аттестующий 80

Б

- бездействие 174
- бесконфликтность 50

В

- вид анкет с использованием рейтинговых шкал 96–99
- включение характеристики в аттестационную форму 106
- внедрение системы аттестации 13, 18
- возможность сочетания целей 49
- возражения со стороны оцениваемых 198
- вопрос межличностных коммуникаций 32
- временной интервал 39

Предметный
выбор слов
выбор лиц,
выработка
выявление

Г

гипотетиче
гlossарии
группиров

Д

делегирова
дисциплин
достижени
достижени

Е

ежегодный

З

заполнени
заработна
затраты н

И

избегание
избыток
изменени
изучающ
инициати
информа
информа
информа

К

качества
качества
ключев
комму
комму
рук
компет

выбор слов 208

выбор лиц, проводящих аттестацию 91

выработка критериев оценки 92

выявление потенциала сотрудников 44

Г

гипотетические/ситуативные вопросы 200

гlossарии 155

группировка критериев 136–137

Д

делегирование 161

дисциплина 21, 142

достижение ключевых результатов 133

достижение результата 148

Е

ежегодный пересмотр заработной платы 53

З

заполнение сотрудниками анкет 78

заработная плата 34

затраты на процесс аттестации 26

И

избегание конфликта 78

избыток информации 80

изменение стандартов в ходе аттестации 205

изучающие вопросы 200

инициативность 132–133, 179

информация для аттестуемого сотрудника 172

информация для планирования человеческих ресурсов 42, 44

информация об аттестации 182, 184

К

качества руководителя 137, 156–157

качество работы 140, 179

ключевые критерии 180

коммуникативные навыки 78–79, 121, 137, 144–145, 157

коммуникации 35

руководитель–подчиненный 199

компетентность 138–139

конструктивные взаимоотношения между начальником и подчиненным 69

консультант 89

краткая характеристика 116

критерии оценки 119, 120, 158, 181, 189

курсы эффективных коммуникаций 11

Л

личностные характеристики 9

лояльность организации 132, 148

М

методы проведения аттестации 95, 118

мода на аттестацию 40

мониторинг ситуации 17

мотивация 35

Н

неадекватное восприятие 79

негативные комментарии 209

непосредственный руководитель 190

неумение слушать 195

неформальное собеседование 19

нехватка времени 177

О

облегчение процедуры аттестации 156

обсуждение целей аттестации 163

обучаемость 131

обучение 34, 114, 193

объем работы 179, 211

описание критериев 155

описания должности 163

определение круга аттестуемых 62

определение потребности в обучении 38

определения направлений развития персонала 51

опыт проведения аттестации 51

ответственность 191

отдел управления персоналом 190

отношение компании к персоналу 192

отношения в коллективе 19

- отраслевые нормы 125
- отсутствие информации 197
- отсутствующие критерии 152
- оценка 10
- оценка 360 градусов 84
- оценка деятельности 192, 218
- оценка деятельности (Performance Appraisal) 218
- оценка непосредственным руководителем 69
- оценка эффективности деятельности сотрудников в соответствии с их возможностями 61
- негативная 177
- оценки со стороны руководителя 175
- ошибки в работе с персоналом 20
- ошибки при проведении аттестации 203

II

- письменные методы 104
- план действий 28, 59, 215
- план обучения персонала 34
- план организационно-технических мероприятий 27
- план разработки критериев 126
- планирование персонала 33, 42
- планирование процесса аттестации 94
- планы развития организации 175
- поведение в критических ситуациях 122
- поведенческие ошибки 203
- поведенческие рейтинговые шкалы 60, 108
- повышение заработной платы 46
- повышение качества обслуживания клиентов 56
- повышение уровня удовлетворенности работой 57
- подготовка аттестационной формы 92
- подготовка компании к аттестации 184
- подготовка персонала к аттестации 187
- подготовка собеседования 199
- подходы к системам критериев 155
- политика компании по проведению аттестации 93, 185–186, 188
- политика открытых дверей 218

потенциал сотрудников 33
потребность в обучении 44, 215
превышение требований к должности 102
предмет оценки 121
предубеждение 196, 205
прием на работу 34
пример критериев оценки 127–136
примеры формулирования целей 55–62
принципы проведения аттестации 188
присутствие на аттестации руководителей 84
проблемы взаимодействия службы персонала и линейных руководителей 25
проект пакета документов 32
профессионализм 150–151
профессиональные знания 179
процедура аттестации 53, 90, 119, 174

Р

работа в команде 134, 144
работа с возражениями 198
рабочие отношения с подчиненным 175
развитие карьеры 44
развитие подчиненных 162
разработка аттестационной формы 168
разработка программы тренинга 94
разработка системы критериев оценки 126
ранжирование 103–104
реакция коллектива на аттестацию 183
результаты аттестации 36, 40
рейтинговые методы 95, 167
решение о проведении аттестации 184
руководитель руководителя аттестация 72

С

самооценка 74–78
самостоятельность 143
система критериев 126, 149
система неформальной оценки 18
система оценки компетенции работника 158

- система планирования 218
 - внутреннего PR 187
 - внутренних коммуникаций 187
- системы управления персоналом 6
- сиюминутный менеджмент 179
- служба управления персоналом 29, 31
- собеседование 114
 - итоги 202
- соблюдение внутренних норм и правил организации 138–139
- согласование будущих целей 215
- сокращение 47
- соответствие деятельности работника стандартам выполнения работы 58
- способность мотивировать 160
- сравнительные методы 103
- старый подход к аттестации 48
- стиль общения 146
- стремление зависить оценку 207
- структура процесса аттестации 22
- структура собеседования 197
- сходство убеждений 204

Т

- творческий подход 179
- тренинг 30, 94

У

- увольнение 35
- удовлетворение от работы 59
- умение анализировать 211
- умение излагать информацию 146
- умение контролировать эмоции 135, 213
- умение планировать 132
- умение планировать и организовывать 212
- умение принимать решения 130
- умение слушать 145–146
- управление персоналом 5, 158
- управление по целям 110, 112, 118

управление по целям (МВО — Management By Objectives)
109, 111

управленческая компетентность 138, 143

уровень достижения целей 122

установление стандартов деятельности 44

утверждение итоговой формы 93

участие консультантов в проведении аттестации 88, 92–93

участие третьего человека 71

учет индивидуальных результатов 126

Ф

фильтрация 195

формальная процедура 183

Х

характер работы: ритмичный и плановый 125

Ц

цели деятельности на определенный период 111

цель аттестации 24, 38, 40, 44, 53, 55, 57–58, 62, 86, 90, 137,
139, 187–188, 194, 214–216

центры оценки (ассесмент) 68

Ш

шкала оценки 100

Э

элементы традиционной аттестации 111

этические аспекты 174

эффективность деятельности сотрудника 9

эффективные коммуникации 194

1. И
Консул
дактор
1997–19
2. Т
3. С
2001.
4. М
Пер. с а
5. Бо
нов. — 3
6. De
ment: A
Ltd., 198
7. Ro
Resourc
8. D
managem
Allyn an
9. О
грамма
техниче
влечени
техниче
10.
СПб.: П

ЛИТЕРАТУРА

1. Информационно-справочный бюллетень «ДП-Консультант — Управление персоналом», главный редактор Е. А. Борисова. ЗАО «Бонниер Бизнес Пресс», 1997–1998 гг.

2. Трудовой кодекс РФ.

3. *Сью Бишоп*. Тренинг ассертивности. — СПб.: Питер, 2001.

4. *Мануэль Дж. Смит*. Тренинг уверенности в себе / Пер. с англ. — СПб.: ООО «Речь», 2001.

5. *Борис Акунин*. Коронация, или последний из романов. — Захаров, Москва, 2001.

6. *Derek Torrington and Laura Hall*. Personnel Management: A New Approach. — Prentice-Hall International (UK) Ltd., 1987.

7. *Robert L. Marthis, John H. Jackson*. Personnel / Human Resource Management. West Publishing Company, 1994.

8. *David J. Cherrington*. Organizational behavior: the management of individual and organizational performance. Allyn and Bacon, 1994.

9. Отчет о научно-исследовательской работе «Программа сохранения потенциала выпускников ведущих технических университетов Санкт-Петербурга и привлечения их к реформированию экономики и научно-технической сферы Санкт-Петербурга», 2001.

10. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер Ком, 1999.

КЛУБ ПРОФЕССИОНАЛ

В 1997 году по инициативе генерального директора Издательского дома «Питер» Валерия Степанова и при поддержке деловых кругов города в Санкт-Петербурге был основан «Книжный клуб Профессионал». Он собрал под флагом клуба профессионалов своего дела, которых объединяет постоянная тяга к знаниям и любовь к книгам. Членами клуба являются лучшие студенты и известные практики из разных сфер деятельности, которые хотят стать или уже стали профессионалами в той или иной области. Как и все развивающиеся проекты, с течением времени книжный клуб вырос в «Клуб Профессионал». Идею клуба сегодня формируют три основные «клубные» функции:

- неформальное общение и совместный досуг интересных людей;
- участие в подготовке специалистов высокого класса (семинары, пакеты книг по специальной литературе);
- формирование и высказывание мнений современного профессионала (при встречах и на страницах журнала).

КАК ВСТУПИТЬ В КЛУБ?

Для вступления в «Клуб Профессионал» вам необходимо:

- ознакомиться с правилами вступления в «Клуб Профессионал» на страницах журнала или на сайте www.piter.com;
- выразить свое желание вступить в «Клуб Профессионал» по электронной почте postbook@piter.com или по тел. (812) 387-01-04;
- заказать книги на сумму не менее 500 рублей в течение любого времени или приобрести комплект «Библиотека профессионала».

«БИБЛИОТЕКА ПРОФЕССИОНАЛА»

Мы предлагаем вам получить все необходимые знания, подписавшись на «Библиотеку профессионала». Она для тех, кто экономит не только время, но и деньги. Покупая комплект — книжную полку «Библиотека профессионала», вы получаете:

- скидку 15% от розничной цены издания, без учета почтовых расходов;
- при покупке двух или более комплектов — дополнительную скидку 3%;
- членство в «Клубе Профессионал»;
- подарок — журнал «Клуб Профессионал».

Закажите бесплатный журнал
«Клуб Профессионал».

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ
ПИТЕР[®]
WWW.PITER.COM

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ
ПИТЕР[®]
WWW.PITER.COM

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ
СОТРУДНИЧЕСТВО
КОМПЬЮТЕРНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
И ПОПУЛЯРИЗАЦИЯ
В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ

Россия, г. Москва
Представительство
м. «Калужская», ул.
оф. 207 и 240, тел.
E-mail: sales@piter.com

Россия, г. Санкт-Петербург
Представительство
м. «Электросила», ул.
тел.: (812) 327-93...
E-mail: sales@piter.com

Россия, г. Воронеж
Представительство
ООО «Питер-Центр»
д. 136, тел.: (0732)...

КАЖДОЕ ИЗДАНИЕ
ПО ЕДИНСТВЕННОЙ ЦЕНЕ

Ищем зарубежные
рыночные тенденции
E-mail: gr@piter.com

Редакция
медицинской
литературы Издательского
Обращайтесь
Москва —

УВАЖАЕМЫЕ ГОСПОДА!

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «ПИТЕР» ПРИГЛАШАЕТ ВАС К ВЗАИМОВЫГОДНОМУ СОТРУДНИЧЕСТВУ. МЫ ПРЕДЛАГАЕМ ЭКСКЛЮЗИВНЫЙ АССОРТИМЕНТ КОМПЬЮТЕРНОЙ, МЕДИЦИНСКОЙ, ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ, ЭКОНОМИЧЕСКОЙ И ПОПУЛЯРНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ. МЫ ГОТОВЫ РАБОТАТЬ ДЛЯ ВАС НЕ ТОЛЬКО В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ. ЗА ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИЕЙ ОБРАЩАЙТЕСЬ ПО СЛЕДУЮЩИМ АДРЕСАМ:

Россия, г. Москва

Представительство издательства «Питер»,
м. «Калужская», ул. Бутлерова, д. 176,
оф. 207 и 240, тел./факс: (095) 777-54-67.
E-mail: sales@piter.msk.ru

Украина, г. Харьков

Представительство издательства «Питер»,
тел.: (0572) 14-96-09, факс: (0572) 28-20-04,
28-20-05. Почтовый адрес: 61093,
г. Харьков, а/я 9130.
E-mail: piter@tender.kharkov.ua

Россия, г. Санкт-Петербург

Представительство издательства «Питер»,
м. «Электросила», ул. Благодатная, д. 67в,
тел.: (812) 327-93-37, 387-54-65.
E-mail: sales@piter.com

Украина, г. Киев

Филиал Харьковского представительства
издательства «Питер», тел./факс: (044)
490-35-68, 490-35-69. Адрес для писем:
04116, г. Киев-116, а/я 2. Фактический ад-
рес: 04073, г. Киев, пр. Красных Казаков, д.
6, корп. 1.
E-mail: office@piter-press.kiev.ua

Россия, г. Воронеж

Представительство издательства «Питер».
ООО «Питер-Центр», ул. Ленинградская,
д. 136, тел.: (0732) 49 68 86.

Беларусь, г. Минск

Представительство издательства «Питер»,
тел./факс: (37517) 239-36-56. Почтовый ад-
рес: 220100, г. Минск, ул. Куйбышева, 75.
ООО «Питер М», книжный магазин «Эври-
ка». E-mail: piterbel@tut.by

**КАЖДОЕ ИЗ ЭТИХ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВ РАБОТАЕТ С КЛИЕНТАМИ
ПО ЕДИНОМУ СТАНДАРТУ ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА «ПИТЕР».**



Ищем зарубежных партнеров или посредников, имеющих выход на зарубеж-
ный рынок. Телефон для связи: (812) 327-93-37.
E-mail: grigorjan@piter.com



Редакции компьютерной, психологической, экономической, юридической, ме-
дицинской, учебной и популярной (оздоровительной и психологической) лите-
ратуры Издательского дома «Питер» приглашают к сотрудничеству авторов.
Обращайтесь по телефонам: Санкт-Петербург — тел.: (812) 327-13-11,
Москва — тел.: (095) 234-38-15, 777-54-67.

Башкортостан

Уфа, «Азия», ул. Зенцова, д. 70 (оптовая
продажа), маг. «Оазис», ул. Чернышев-
ского, д. 88, тел./факс (3472) 50-39-00.
E-mail: asiaufa@ufanet.ru

Дальний Восток

Владивосток, «Приморский торговый дом
книги», тел./факс (4232) 23-82-12.
Почтовый адрес: 690091, Владивосток,
ул. Светланская, д. 43.
E-mail: bookbase@mail.primorye.ru

Хабаровск, «Мирс», тел. (4212) 30-54-47,
факс 22-73-30. Почтовый адрес: 680000,
Хабаровск, ул. Ким-Ю-Чена, д. 21.
E-mail: postmaster@bookmirs.khv.ru

Хабаровск, «Книжный мир», тел. (4212)
32-85-51, факс 32-82-50. Почтовый адрес:
680000, Хабаровск, ул. Карла Маркса, д. 37.
E-mail: postmaster@worldbooks.knt.ru

Европейские регионы России

Архангельск, «Дом книги», тел. (8182)
65-41-34, факс 65-41-34. Почтовый адрес:
163061, пл. Ленина, д. 3.
E-mail: book@atnet.ru

Калининград, «Вестер», тел./факс (0112)
21-56-28, 21-62-07. Почтовый адрес:
236040, Калининград, ул. Победы, д. 6.
Магазин «Книги & книжечки».
E-mail: nshibkova@vester.ru;
<http://www.vester.ru>

Ростов-на-Дону, ПБОЮЛ Остроменский,
пр. Соколова, д. 73,
тел./факс (8632)
32-18-20.
E-mail: ostrom@don.sitek.net

Северный Кавказ

Ессентуки, «Россы»,
ул. Октябрьская, 424,
тел./факс (87934) 6-93-09.
E-mail: rossy@kmw.ru

Сибирь

Иркутск, «ПродаЛить», тел. (3952) 59-13-70,
факс 51-30-70. Почтовый адрес: 664031,
Иркутск, ул. Байкальская, д. 172, а/я 1397.
E-mail: prodalit@irk.ru;
<http://www.prodalit.irk.ru>

Иркутск, «Антей-книга», тел./факс (3952)
33-42-47. Почтовый адрес: 664003,
Иркутск, ул. Карла Маркса, д. 20.
E-mail: antey@irk.ru

Красноярск, «Книжный мир», тел./факс
(3912) 27-39-71. Почтовый адрес: 660049,
Красноярск, пр. Мира, д. 86.
E-mail: book-world@public.krasnet.ru

Нижневартовск, «Дом книги», тел. (3466)
23-27-14, факс 23-59-50. Почтовый адрес:
628606, Нижневартовск, пр. Победы, д. 12.
E-mail: book@nvartovsk.wsnet.ru

Новосибирск, «Топ-книга», тел. (3832)
36-10-26, факс 36-10-27. Почтовый адрес:
630117, Новосибирск, а/я 560.
E-mail: office@top-kniga.ru;
<http://www.top-kniga.ru>

Тюмень, «Друг», тел./факс (3452) 21-34-39,
21-34-82. Почтовый адрес: 625019, ул. Рес-
публики, д. 211. E-mail: drug@tyumen.ru

Тюмень, «Фолиант», тел. (3452) 27-36-06,
факс 27-36-11. Почтовый адрес: 625039,
Тюмень, ул. Харьковская, д. 83а.
E-mail: foliant@tyumen.ru

Татарстан

Казань, «Таис», тел. (8432) 72-34-55,
факс 72-27-82. Почтовый адрес: 420073,
Казань, ул. Гвардейская, д. 9а.
E-mail: tais@bancorp.ru

Урал

Екатеринбург, магазин № 14, ул. Челюс-
кинцев, д. 23, тел./факс (3432) 53-24-90.
E-mail: gvardia@mail.ur.ru

Екатеринбург, «Валео-книга»,
ул. Ключевская, д. 5, тел. (3432) 42-07-75,
факс 42-56-00. E-mail: valeo@etel.ru

ЕМЫЕ ГОСПОДА!
АТЕЛЬСКОГО ДОМА
МОЖЕТЕ ПРИОБРЕСТИ
РОЗНИЦУ У НАШИХ
НЫХ ПАРТНЕРОВ.

ить», тел. (3952) 59-13-70,
Почтовый адрес: 664031,
альская, д. 172, а/я 1397,
irk.ru;
nit.irk.ru

-книга», тел./факс (3952)
ый адрес: 664003,
ла Маркса, д. 20.
k.ru

ижный мир», тел./факс
Почтовый адрес: 660049,
Мира, д. 86.
ld@public.krasnet.ru

«Дом книги», тел. (3466)
3-59-50. Почтовый адрес:
ртовск, пр. Победы, д. 12.
artovsk.wsnet.ru

рп-книга», тел. (3832)
-10-27. Почтовый адрес:
бирск, а/я 560.
р-kniga.ru;
niga.ru

ел./факс (3452) 21-34-39,
ый адрес: 625019, ул. Рес-
E-mail: drug@tyumen.ru

нт», тел. (3452) 27-36-06,
Почтовый адрес: 625039,
ьковская, д. 83а.
yumen.ru

тел. (8432) 72-34-55,
Почтовый адрес: 420073,
дейская, д. 9а.
isogr.ru

магазин № 14, ул. Челюс-
ел./факс (3432) 53-24-90.
@mail.ur.ru

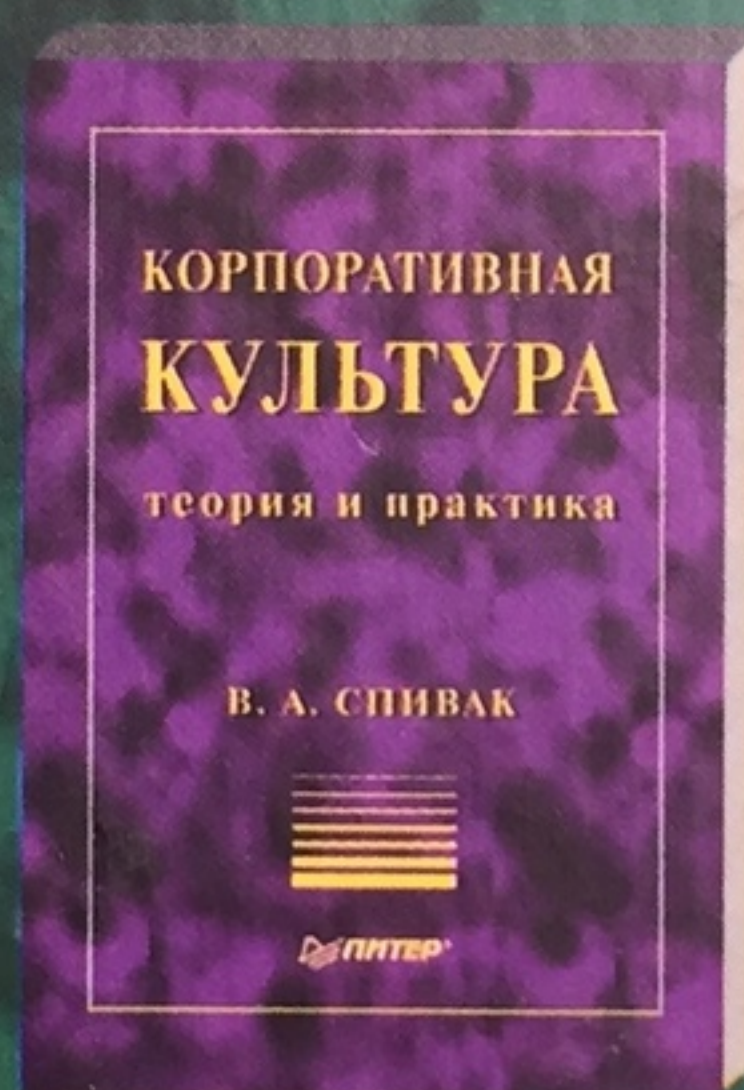
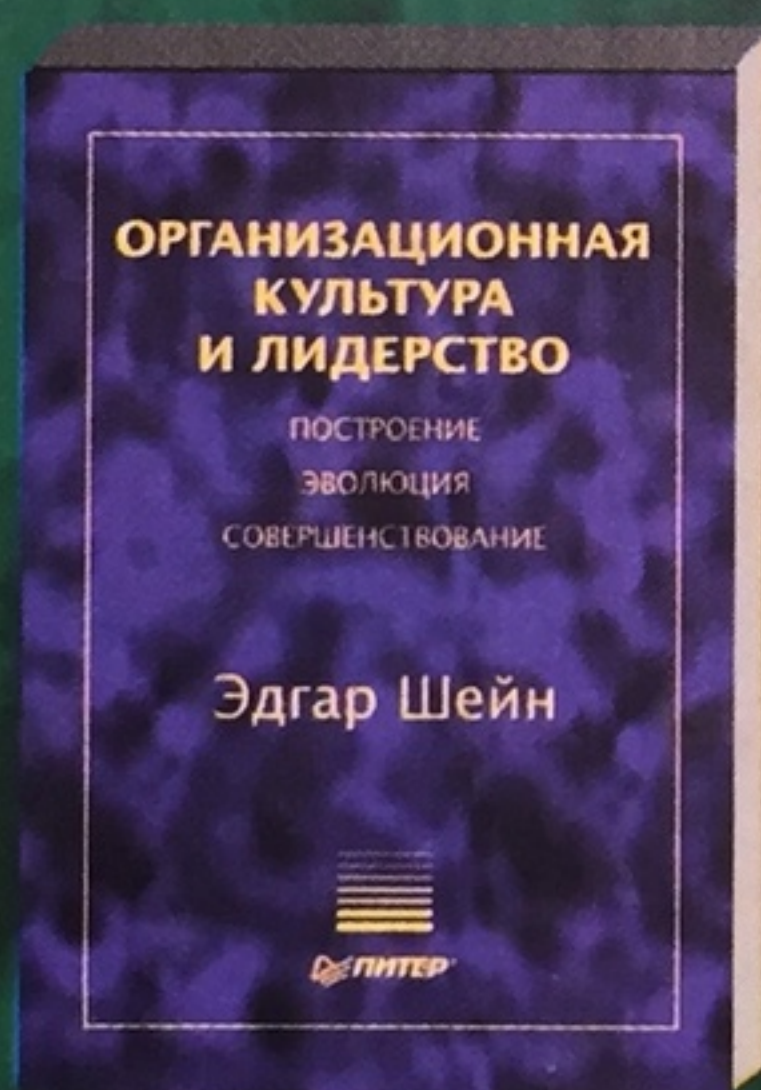
«Валео-книга»,
д. 5, тел. (3432) 42-07-75,
E-mail: valeo@etel.ru



Елена Анатольевна Борисова
занимается консультированием
и преподаванием с 1995 года.
Учредитель и генеральный директор
компании ООО «Ю-Консалт».
Автор многочисленных публикаций
по вопросам управления персоналом
и организационного развития.
Наряду с консультационными проектами
проводит авторские семинары по темам
«Управление персоналом для линейных
руководителей», «Оценка и аттестация
персонала», «Эффективные
коммуникации», «Тренинг продаж».

Е. А. Борисова **ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА**

Спрашивайте в книжных магазинах или заказывайте по почте
КНИГИ ИЗДАТЕЛЬСТВА «ПИТЕР»



Заказ наложенным платежом:

197198, С.-Петербург, а/я 619
e-mail: postbook@piter.com
для жителей России

61093, г. Харьков-93, а/я 9130,
e-mail: piter@tender.kharkov.ua
для жителей Украины

ПИТЕР®
WWW.PITER.COM



Посетите наш web-магазин:
www.piter.com

Е.А. БОРISOVA

ОЦЕНКА И СТАТИСТИКА
ПЕРСОНАЛА

